

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE**  
**ORYANTASYON**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ZEYNEP BAZ**

**Bursa, 2017**



**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE**  
**ORYANTASYON**

**Yüksek Lisans Tezi**

**TEZ DANIŞMANI: Prof. Dr. ZEYYAT SABUNCUOĞLU**

**ZEYNEP BAZ**

**Bursa, 2017**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**Tezin Adı:** Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Oryantasyon

**Öğrencinin Adı Soyadı:** Zeynep Baz

**Tez Savunma Tarihi:** 05.05.2017

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak Küntay  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü  
İmza

Bu tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir yüksek lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri**

**Tez Danışmanı**

Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu

**Üye**

Prof. Dr. İsmail Tatlıoğlu

**Üye**

Yrd: Doç. Dr. Umut Eroğlu

**İmzalar**

.....

.....

.....

## TEŐEKKÜR

Tezimi hazırlarken desteğini hep yanımda hissettiğim değerli hocam, Uludağ Üniversitesi İİBF öğretim üyesi Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu'na çok teőekkür ederim.



## ÖZET

### SEÇME ve YERLEŞTİRME SÜRECİNDE ORYANTASYON

Zeynep Baz

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu

Nisan 2017, 58 sayfa

İşletmelerde, insan kaynakları bölümünün yeni çalışanı seçip işe alması yetmez. Seçme ve yerleştirme etkinliğinin başarılı bir şekilde tamamlanması ancak yeni çalışanın, işe ve işletmeye en kısa zamanda uyum sağlamasıyla birlikte kurumun verimliliğine katkı sunan, yerine getirdiği görevden onur duyan faydalı ve mutlu bir birey haline getirilmesiyle mümkün olacaktır.

Oryantasyon eğitimi işletmelerde seçme ve yerleştirme sürecinin önemli bir parçası olarak görülmelidir. Çünkü işe alım sürecinde yapılması gerekenler en iyi şekilde yerine getirilip en uygun aday işe alınsa da bu onun yapacağı görevi iyi derecede bilip, verilecek görevi tam anlamıyla yerine getireceği anlamına gelmez. Özellikle ilk defa çalışmaya başlayan veya yeni mezun olmuş bireylerde iş yaşamına uyum gösterme zaman almaktadır. Oryantasyon sürecinin başarısız olması seçme ve yerleştirme faaliyetlerinin tekrar edilmesine sebep olacak, bu da beraberinde birçok maliyetin oluşmasına neden olacaktır.

Bu çalışmayla, organizasyonlarda seçme ve yerleştirme faaliyetinin devamı niteliğindeki oryantasyon programına duyulan önem ve ihtiyacın belirtilmesi ve ilgililerde farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Seme ve yerleştirme, oryantasyon, sre, uyum, alışan, işletme.



## ABSTRACT

### ORIENTATION IN THE PROCESS OF SELECTION AND PLACEMENT

Zeynep Baz

Human Resources Management

Thesis Counselor: Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu

April 2017, 58 pages

It is not enough for the human resources department of businesses to just select and recruit the new employee. It will only be possible for the selection and the placement operation to be successfully complete by helping the new employee to adapt to work and to the work places wiftly along with assisting him/her to contribute to the efficiency of the organization and to become an effective and a satisfied individual who is proud of the duties s/he is performing.

The orientation training in the businesses must be seen as an integral part of the selection and placement process. Even though all the steps in the hiring process are carried out in the best possible way to hire the best fit candidate for the job, it does not mean that the new employee is knowledgable about the new work that s/he will performand will complete the assignment to the best of her/his ability.

It especially takes a longer time for individuals who have just started working or who are new graduates to adapt to the work place environment. If the orientation

process fails, this will lead to the repetition of the selection and placement process, which will bring new costs.

This paper aims at showing the importance and the need for an orientation program, which is the continuation of the selection and placement process, and to create awareness for the concerned parties.

**Key Words:** Selection and placement, orientation, process, adaptation, employee, business



## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. SEÇME-YERLEŞTİRMEDE ORYANTASYONUN YERİ VE ÖNEMİ...3	
2.1. ORYANTASYON KAVRAMI VE TANIMI.....3	
3. ORYANTASYON EĞİTİM SÜRECİ.....9	
3.1. ORYANTASYONUN ÖNEMİ VE AMAÇLARI.....9	
3.2. ORYANTASYON EĞİTİMİNİN KAPSAMI.....15	
3.3. ORYANTASYON PROGRAMININ PLANLANMASI.....16	
3.3.1. Oryantasyon Programının İhtiyaç Analizi.....17	
3.3.1.1. Oryantasyon uygulanacak şirketin analizi .....17	
3.3.1.2. Oryantasyon uygulanacak işin analizi.....18	
3.3.1.3. Oryantasyon uygulanacak kişinin analizi.....18	
3.3.2. Oryantasyon Eğitiminin Yöntem ve Tekniklerinin Belirlenmesi.....19	
3.3.3. Oryantasyon Eğitiminde Kullanılacak Araç ve Gereçlerin Belirlenmesi.....19	
3.3.3.1. Oryantasyon el kitapçığının hazırlanması.....20	
3.3.4. Oryantasyon Eğitiminin Yer ve Zamanının Belirlenmesi...20	
3.3.5. Oryantasyon Eğitimini Verecek Eğitimcilerin Belirlenmesi ve Eğitilmesi.....21	

3.3.5.1. Oryantasyon eğitiminde mentor uygulaması.....	21
3.4. ORYANTASYON EĞİTİMİNİN UYGULANMASI.....	23
3.5. ORYANTASYON PROGRAMININ İZLENMESİ/DEĞERLENDİRİLMESİ.....	26
4. BİR LOJİSTİK FİRMASINDA UYGULAMA ÖRNEĞİ.....	28
4.1. EĞİTİM.....	28
4.1.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	29
4.1.2. Eğitim Planının Hazırlanması ve Uygulanması.....	29
4.1.3. Eğitim Tanıtım Formları.....	29
4.1.4. Eğitim Konuları.....	30
4.1.4.1. Genel eğitim konuları.....	31
4.1.4.1.1. Kurumsal yetkinlik gelişim eğitimleri.....	31
4.1.4.1.2. Fonksiyonel yetkinlik gelişim eğitimleri.....	32
4.1.4.1.3. Yönetmelik yetkinlik gelişim eğitimleri.....	32
4.1.5. Oryantasyonun İkinci Günü Çalışana Verilen Kitapçıklar.....	32
4.1.5.1. <i>Buddy</i> rehberi.....	32
4.1.5.2. Personel yönetmeliği.....	34
4.1.5.3. Disiplin yönetmeliği.....	35
4.1.5.4. İş Ahlakı Kuralları.....	35
4.2. ORYANTASYON EĞİTİM SÜRECİ.....	35
4.2.1. <i>Buddy</i> (Danışman) Sistemi.....	36
4.2.2. Genel Oryantasyon Programı.....	38
4.2.2.1. Eğitimin birinci günü.....	38

4.2.2.2. Eğitimin ikinci günü.....	38
4.2.2.3. Eğitimin üçüncü günü.....	39
4.2.2.3.1. İşbaşı eğitimi.....	39
4.2.2.4. İkinci ay değerlendirmeleri.....	39
4.2.2.5. Üçüncü ay sonu bireysel gelişim planlarının oluşturulması.....	39
<b>4.3. ORYANTASYON SÜRECİNDE KULLANILAN FORM     ÖRNEKLERİ.....</b>	<b>40</b>
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>48</b>
<b>5.1. GENEL DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>48</b>
<b>5.2. ORYANTASYON GERİ BİLDİRİMLERİ.....</b>	<b>50</b>
<b>5.3. KİTAPÇIKLAR.....</b>	<b>50</b>
<b>5.4. FORM VE ANKETLER.....</b>	<b>50</b>
<b>5.5. BEYAZ YAKAYA VERİLEN DOSYA.....</b>	<b>51</b>
<b>5.6. ÖNERİLER.....</b>	<b>51</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>52</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>56</b>
<b>EK 1: İşbaşı Eğitim Formu-3 (Kurye – Aktarma Kuryesi).....</b>	<b>57</b>
<b>EK 2: İşbaşı Eğitimi Formu-4 (Depo İşçisi).....</b>	<b>58</b>

## ŞEKİLLER

Şekil 4.1: İşe alım süreci.....	29
Şekil 4.2: Personel seçim süreci.....	29
Şekil 4.3: Zorunlu eğitim paketi.....	31
Şekil 4.4: Genel eğitim konuları.....	32
Şekil 4.5: Ünvan gruplarına göre eğitim kategorileri.....	32
Şekil 4.6: Yerleştirme ve oryantasyon süreci.....	38
Şekil 4.7: Oryantasyon değerlendirme formu.....	41
Şekil 4.8: İşbaşı eğitim formu.....	43
Şekil 4.9: Personel gözlem ve değerlendirme formu.....	45
Şekil 4.10: Çalışan oryantasyon değerlendirme anketi.....	47
Şekil 5.1: Şirketteki turnover oranı.....	50

## KISALTMALAR

BES: Bireysel emeklilik sistemi

OCS: Office comminicator system

ÖSS: Özel sağlık sigortası

İKD: İnsan kaynakları departmanı



## 1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyamızda sosyo-ekonomik ve teknolojik değişim ve gelişimlerin çarkları arasında kaybolmak istemeyen işletmeler, bu değişim ve gelişimleri doğru okuyarak kazanca çevirebilmek, yoğun rekabet koşullarında başarılı kuruluşlar arasına girebilmek, performans düşüklüğüne, dolayısıyla kar kaybına uğramamak için eğitim etkinliklerine daha fazla yatırım yapmaya başlamışlardır. Söz konusu eğitim etkinliklerinden biri de; yeni çalışanların veya farklı sebeplerle bölüm değiştiren çalışanların adaptasyonunu kolaylaştırmak amacıyla yapılan oryantasyon (“işe alıştırma”) eğitimidir. (Topoloğlu ve Sökmen 2003)

Oryantasyon eğitimi yeni çalışanların işe ve işletmeye adaptasyonlarını hızlandırarak emek, zaman ve diğer birçok maliyetin düşürülmesine doğrudan veya dolaylı olarak hizmet etmektedir. İyi bir oryantasyon eğitimiyle, çalışanlarda “biz bilinci” oluşur, belirsizlik ve cehaletin sebep olacağı hata ve kazalar önlenir, sağlıklı bir iletişimin önü açılır ve çalışanlar kısa sürede düzene ve sisteme entegre edilirler. Ayrıca işletmelerde insan kaynakları yönetimi aracılığıyla yapılan seçme ve yerleştirme faaliyetleri yürütülürken hangi işe alım metot ve sistemi kullanılırsa kullanılsın yeni çalışanın birikim ve becerilerini yapacağı işte sahip olunması gereken niteliklerle denkleştirmek, doğru kişiyi doğru işe seçmek çok güçtür. Bunun sebeplerinden biri de insanı tam olarak tanımanın zorluğudur. Oryantasyon programıyla hem yönetici ve ilgili kişilerde çalışanın bilgi, beceri ve kabiliyetleriyle ilgili gerçekçi bir kanaat oluşacak hem de çalışanın kendine uygun işi seçmesine olanak sağlanacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca konularından olan oryantasyonla ilgili literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Çalışmalarda genellikle oryantasyon eğitiminin önemi vurgulanmakta, oryantasyon eğitimi program ve uygulamalarına yer verilmektedir.

Bu çalışma üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, seçme ve yerleştirmede oryantasyonun yeri ve önemi işlenecektir. İkinci aşamada, oryantasyon ve oryantasyon

eğitim s¼reci etraflica ele alınacaktır. Üç¼nc¼ aşamada ise, bir lojistik firma incelenerek oryantasyon s¼recine ilişkin bir uygulama ¼rneđi ¼zerinde durulacaktır.



## 2. SEÇME VE YERLEŞTİRMEDE ORYANTASYONUN YERİ VE ÖNEMİ

### 2.1. ORYANTASYON KAVRAMI VE TANIMI

Oryantasyon, Fransızca “orientation” sözcüğünden dilimize girmiştir. Yönlendirme, çevre ve ortama uydurma, kılavuzluk yapma gibi anlamlara gelmektedir. İşe alıştırma eğitimi olarak da tanımlanabilen oryantasyon ile yeni çalışanların yapacakları işle ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmaları, kendilerini şirketin bir parçası olarak görerek şirketteki genel işleyişe ayak uydurmaları amaçlanır.

Kurumlarda yürütülen eğitim faaliyetlerinden biri de çoğunlukla işe yeni alınan çalışanın , organizasyonu ve yapacağı işi tanmasına yönelik yürütülen oryantasyon programlarıdır. Bu programlar için oryantasyon ifadesi dışında “işe alıştırma”, “uyarlama”, “kurumu tanıtmaya” ifadeleri de kullanılmaktadır (Yenilmez ve diğ.2016).

Seçme ve yerleştirme aşamaları tamamlanarak organizasyonun bir üyesi olmasına karar verilen iş görenlere işin ilk günlerinde uygulanan eğitime işe alıştırma veya oryantasyon eğitimi denir (Sabuncuoğlu 2000, s.132).

Oryantasyon, organizasyonlarda işe yeni başlayan veya organizasyon içinde farklı nedenlerle departman değiştiren iş görenlere işe başlamadan evvel ya da çalışmanın ilk zamanlarında verilen eğitimidir.

Oryantasyon yeni çalışanlara göre düzenlenmiş, onlara özgü, özel bir programdır. Bu programın gayesi yeni çalışana şirketin değerli bir üyesi olduğu hissini kazandırmak ve onu yeni işiyle ilgili bilgilendirmektir. Ayrıca yeni çalışan, yöneticisi tarafından oryantasyon programıyla karşılanırsa bu, yeni çalışanda, yapacağı işin önemli olduğu algısını oluşturacaktır (Atay 2011).

Organizasyonlarda çalışanlara uygulanan hizmet içi eğitim çeşitlerinden biri de işe alıştırma eğitimidir. Bu eğitimler, yeni personelin işlerine, işlerinin gerektirdiği yetki ve

sorumluluklara, iş arkadaşlarına, çalışma ortamına, organizasyon tutum, davranış ve yaklaşımlarına uyum göstermelerini sağlar (Yüksel 2000).

İşe alıştırma eğitimi; kurumun etkinliklerini ve uygulamalarını, yapılacak işin niteliklerini, iş takvimini, uyulması gereken norm, kaide ve ilkeleri yeni çalışana kazandırmayı hedefler. Bu eğitimler çalışmanın ilk gününde başlamalıdır. İşe alıştırma eğitiminin sağlıklı bir iletişim kurmak ve kurum hakkında olumlu izlenim oluşturmak üzere iki ana amacı vardır (Kavanaugh-Ninemeier 2001,s.121,Miller ve diğ, 1992).

Oryantasyon veya işe alıştırma eğitimi yeni çalışanların işe alınmayla birlikte organizasyonu çözmelerini, olabildiğince kısa sürede üretici ve standart bir çalışan haline dönüşmelerini sağlamak üzere tasarlanan alıştırma sürecidir (Philips 1987,s.144).

Oryantasyon, işletmelerde işe yeni başlayan çalışanların işletmeye adaptasyonlarının sağlanması amacıyla işletmenin vizyon ve misyonunun, tutum ve yaklaşımlarının, işletmenin yapısının, çalışanın yapacağı işle ilgili yetki ve sorumluluklarının neler olduğunun çalışanlara aktarıldığı süreçtir (Yücel ve diğ. 2013, ss.120-124).

Oryantasyon eğitimi, yeni çalışanların işe alışma zamanlarını azaltmak için yeni çalışanları çalışacağı bölüm ve üstleneceği görevler hakkında bilgilendirerek yeni iş ortamına adapte etme sürecidir (Okakin 2008,s.70, Byars ve Rue 2000,s.205).

Oryantasyon programı yalnızca işe yeni başlayanlar için düşünülmemelidir. Organizasyon içinde bölüm değiştiren veya bölümler arası transfer olan çalışanlar, organizasyondan veya çalıştığı bölümden uzun süre ayrı kalan çalışanlar içinde düşünülmalıdır (Burke 2000, s.20-26).

Genelde işletmeye yeni alınan veya işletme içinde bölüm değiştiren çalışanlara işletmeye ve işe alışma sürecini aza indirmek gayesiyle uygulanan oryantasyon eğitimlerinin, şirkette uyumu zaman gerektiren yeni bir durum veya çalışan vasıflarının zenginleştirilmesi ile ilgili bir konu olduğunda devamlı surette yapılması gerekmektedir. Çünkü oryantasyonun bir hedefi de çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılmasıdır. Ayrıca oryantasyondan beklenen, yeni gelişen iş dallarına uyum sağlamak, sosyal, ekonomik ve teknik gelişmelere göre değişen iş koşullarını ve çalışanların bilgi ve becerilerini zamanın güncel yaklaşımına uyarlamak ve geliştirmektir (Sabuncuoğlu

2005,s.125). Organizasyonlarda seçme ve yerleştirme etkinliklerinde bulunulurken, uygun adaylar seçilip işe başlamalarına karar verildikten sonra iş görenler belirlenen işlere yerleştirilirler. Yeni personelin işletme ve işletmedeki işine adapte edilmesinde genelde biçimsel ve biçimsel olmayan oryantasyon uygulamaları kullanılmaktadır. Biçimsel olmayan uygulamalarda iş görenler, iş hakkında kısa bir bilgilendirme yapılarak ve iş arkadaşlarıyla tanıştırılarak, doğrudan karar kılınan işe başlarlar. Biçimsel bir oryantasyon uygulamasına tabi tutulan yeni personel ise, kapsam ve süre olarak işletmenin yapısına göre değişen programlara alındıktan sonra, uygun görülen işe başlar (Acar, 2015).

İşe yerleştirme sürecindeki yaklaşımlar iş görenlerin daha sonraki performanslarını ve işletmedeki kalıcılıklarını etkilediğinden kapsam ve süresi ne olursa olsun biçimsel oryantasyon programının uygulanması yeni personel ve işletme açısından oldukça faydalıdır (Acar, 2015).Ayrıca yeni iş görenlerin işletmeye daha kolay adapte olması için her kademedeki göreve başlayan personelin ayırt edilmeksizin biçimsel oryantasyon eğitimlerine tabi tutulması gerekmektedir (Yumuşak, 2008).

Her yeni personel işin ilk günü daha sonraki zamanlarda olmayan bir tarzda istekli, heyecanlı, bilgi edinmeye ve değişmeye açıktır. İşletmeyle ve işle ilgili herhangi can sıkıcı bir durumla karşılaşmamış olan yeni iş görenlerin, istenilen yönde değiştirilip geliştirilmesi daha az zaman ve emek gerektirir (Özkasap, 2013).

İşletmelere yeni alınan personelin, herhangi bir eğitime alınmadan, kendi başlarına işi öğrenip tecrübe kazanacaklarını düşünmek, yeni iş görenin hem başlangıç masraflarını artırır hem de personelin standart verimlilik düzeyine ulaşmasını geciktirir. Yeni çalışanların kendi kendilerine işe ve işletmeye uyum sağlayacaklarını beklemek veya umut etmek yanlış bir yaklaşımdır (Taşkın 2013,s.121).

Çalışma imkan ve koşullarının sürekli değişmesiyle, pratikte duyulan ihtiyaçlar başkalaşmakta, okullarda verilen teorik eğitim iyi planlansa da beklenileni karşılamada yetersiz kalmaktadır. Eğitimin öncelikleri ile çalışma hayatının öncelikleri birbirinden farklıdır. Eğitim sonrası çalışma hayatına geçiş dönemi, bazı personelde sıkıntılı geçebilmektedir. Yeni personelin bu alışma sürecini sıkıntısız bir şekilde geçirebilmesi iyi planlanmış bir oryantasyon programıyla mümkün olabilmektedir (Yelboğa, 2010).

İşletmede ilk yıl çoğu personel için stres dolu günlerin yaşandığı bir dönemdir. Okula yeni başlayan çocuklar ne yaşıyorlarsa yeni iş görenler de aynı durumlarla karşılaşılır. Çoğu çalışanda yeni ortama kabul edilip edilmeyeceğine dair endişeler oluşur (Özkasap, 2013).

İşin ilk gününde yeni iş görenler, kendilerine yabancı gelecek bir ortam ve kültürle karşılaşılır ve bu yeni ortama uyum sağlamayı gerekli görürler. Yeni bir ortam, yeni teknik ve uygulamalar, yeni iş arkadaşları ve yöneticiler onları normal zamanlardan daha çekingen duruma sürükleyebilir. Bu durum çalışma yaşamında tecrübeli olanlarda bile endişe ve kendilerine güvensizlik olarak ortaya çıkabilir. Bu sebeple oryantasyon programı iş görenlere yeni işlerinde iyi bir başlangıç yapmalarında yardımcı olacak etkili bir aracı niteliğindedir. Uzmanlar yeni işe başlayan çalışanlara daha hoşgörülü ve toleranslı davranılmasını tavsiye etmektedirler. Çünkü yeni iş görenler, yeterli bilgiye sahip olamamaktan ve işleri doğru bir şekilde yapamamaktan rahatsızlık duyduklarını hissettirirler. İşleri tam olarak öğrenip yapana kadar duygusal olabileceklerini, bu durumun da yönetici ve diğer yetkililerce dikkate alınması gerektiğine inanırlar (Burack ve Smith 1982,s.523).

İşletme yönetimleri, iç müşteriler olan çalışanlara kurumdaki ilk günlerinde nasıl davranılacağını, normal müşterilere nasıl davranılması gerektiğini açıklığa kavuşturması gerekir. Çünkü çalışanlar kendi başlarına bırakıldıklarında işletmedeki ilk günler, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle kaynaşma ve muhabbet ortamını sağlayabileceği gibi, stres, endişe, korku gibi istenmeyen durumları da meydana getirebilmektedir (Özkasap, 2013).

Corning Glass Works araştırması, planlanmış biçimsel bir oryantasyon eğitimi verilen yeni iş görenlerin yüzde altmış dokuzunun, biçimsel bir oryantasyon eğitimine alınmayana göre, işe başladıktan sonraki üç yılda işletmedeki kalıcılıklarının arttığını göstermiştir. Texas Instruments araştırması ise işletmeye planlı, programlı ve özenli şekilde adapte edilen çalışanların, gelişigüzel şekilde uyum sağlayan, herhangi bir eğitim ve programa tabi tutulmayanlara göre iki ay daha erken istenilen verimlilik düzeyine ulaştıklarını ortaya koymuştur.

(WESTWOOD, Roberta L.,JOHNSON, Leanne: “The Routeto Online Orientation”,www.westwooddynamics.com/all\_about\_orientation/article\_theroute\_to\_online\_orientation.htmhttp://195.87.241.16/fritolayakademi/eoryantasyon/sehir.htm, 10.08.06)

İşletmelerde yeni çalışanları etkileyen önemli faktörlerden biri de çalışma arkadaşları tarafından kullanılan düzenlenmemiş tutum ve yaklaşımlardır. Çalışma arkadaşları her ne kadar yeni personel üzerinde belli bir etkileyciliğe sahipse de biçimsel oryantasyon uygulanmadığında daha belirgin şekilde yeni personeli olumsuz etkileyeceklerdir. Bunu öngörebilen birçok işletme mevcut çalışanların, yeni personeli yanlış veya eksik şekilde bilgilendirme ve yönlendirmelerinin önüne geçmek için, kontrolü ele alıp, yeni iş görenlere, biçimsel oryantasyon eğitimleri uygulatır (Balbay, 2007).

Organizasyonlarda işe yeni başlayan çalışanlar, sosyal ve fiziksel çevreye alışmaya kadar istenilen düzeyde verim ortaya koyamayabilirler. Ayrıca, yeni işgörenlerin ilk zamanlarda karşılaştıkları ve yaşadıkları sonucunda edindikleri izlenimler ve kanaatler moral ve motivasyonlarını etkileyebileceği gibi çalışma arkadaşları ve amirlerine karşı tutum ve yaklaşımlarını da büyük ölçüde etkileyecektir. Yeni çalışanın işe ve işletmeye uyumunun hem kolaylaşması hem de hızlanması biçimsel bir oryantasyon eğitimiyle sağlanabilir. Böylece yeni iş görenler daha kısa zamanda kendilerinden beklenen performansı ortaya koyarlar. Elbette işletme yöneticileri, iş görenlerin işe adaptasyonunu sağlamak için, maddi ve manevi teşviklere ve metotlara sahiptirler (Eren 1993,s.322)

Okullarda verilen eğitim bireyin becerilerinin ortaya çıkarılmasında ve aktifleştirilmesinde yeterli olamamaktadır. İşletmede verilen eğitimlerle birçok personelin daha önce farkedilmeyen yetenek ve becerilerinin keşfedilip geliştirilebildiği görülmüştür. Ayrıca, işletmelerde verimliliği sağlamanın en önemli yolu en iyilerin işe alınması ve onların işe başlamadan ve işe başladıktan sonra eğitilip geliştirilmesinden geçer (Balbay, 2007).

Organizasyonlarda yeni iş görenlerin işletmeye ve işe sağlıklı biçimde uyum sağlayabilmesi, kendi becerileriyle işin gerektirdiği bilgi ve donanım arasında uyarılma

yapabilmesi için oryantasyon eğitimi ve işe alıştırma eğitimlerinin birlikte verilmesi gerekir. Çünkü yeni çalışanların hem iş ve işletmeyle ilgili bilgilere, hem de işin yapılışı ve süreci ile ilgili özel bilgi ve becerilere ihtiyacı olacaktır. Bunlardan biri eksik verildiğinde yeni personelde eğitim açığı ortaya çıkacaktır (Werther and Davis 1994, s.284).

Bazı işletmeler oryantasyon eğitimine gereken önemi vermemektedir. Bu işletmelerde oryantasyondan anlaşılan işletme politika ve yönergelerinin ve el kitapçığının yeni personelin eline tutuşturulmasıdır. Ama yeni iş görenlerin üç temel mevzuda öğrenme ihtiyaçları vardır (Deniz 1999,s.1):

- a. Kurum politikaları, yönetmelik ve kültürü, işin standartları ve personelden nelerin beklendiği,
- b. Çalışma arkadaşları ve amirlerin kimler olduğu, işletmede onaylanan idare biçimi,
- c. İşle ilgili teknik bilgi ve becerilerin neler olduğu.

### 3. ORYANTASYON EĞİTİM SÜRECİ

#### 3.1. ORYANTASYON EĞİTİMİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

İşe alıştırma eğitimi, yeni iş görenleri organizasyona ve çalışma ortamına uyumlu hale getirme faaliyeti olduğuna göre; oryantasyon, iş görenlerin sosyalleşmesi için devreye konulan bir strateji niteliğindedir (Demirbilek 2009).

Oryantasyon, yeni çalışanların işiyle, çalışma arkadaşlarıyla, üstleriyle ve şirketle tanıştırılması ve kaynaştırılması faaliyetidir. Birçok şirket oryantasyona yakın zamana kadar pek önem vermemekteydi. Yeni iş görenlerin hemen işe başlamaları ve gerekenleri yapmaları istenmekteydi. Bu yanlış uygulama beraberinde birçok problem ve hataya sebep olarak beklenilenin aksine çalışanların başlangıç maliyetlerini arttırmaktaydı. Halbuki yeni çalışanlara uygulanacak planlı oryantasyon programları, yeni çalışanların başlama maliyetini düşürecek aynı zamanda onlarda işletmeye aidiyet hissini oluşturmasını sağlayacak faydalı etkinliklerdir (Palmer ve T Winters1993, s.82-83).

Oryantasyon eğitimleri işe yeni başlayan çalışanların işi kolay kavramasına, hatalarını azaltmasına yardım eder. Oryantasyon eğitimleriyle çalışanların bilgi ve becerileri artar, kendilerine güvenleri gelişir, performans ve verimlilikleri yükselir. Ayrıca işletme hakkında pozitif duygu ve düşünceler oluşturarak yeni çalışanların işletmeyi içselleştirmelerine ve kalıcı olmalarına olanak sağlar (Yüksel 2000).

Yeni çalışanlar için işletmelerde düzenlenen oryantasyon programı önemlidir. Çünkü seçme ve yerleştirme sürecinde yapılması gerekenler en iyi şekilde yerine getirilip en uygun aday işe alınsa da yeni başlayacak kişinin yapacağı işi iyi derecede bildiği, verilecek görevi eksiksiz yerine getireceği düşüncesi gerçeklerle bağdaşmaz. Çünkü iş

yaşamına uyum ilk defa çalışmaya başlayan veya yeni mezun olmuş bireylerde zor olmakta ve uzun zamana yayılmaktadır.

Araştırmalara göre yeni mezunlar, çevreleriyle iletişim kurma, işbirliğinde bulunma, maaş bilgisi, çalışan-patron, çalışan-amir ilişkilerini düzenleme, mezun oldukları disiplinde öğrendikleri bilgileri icra edecekleri görev ve meslekte pratiğe geçirme konularında desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Yeni mezunlar ayrıca; kendini kültürel olarak zenginleştirme, araştırma ve geliştirme etkinliklerinde bulunma, üreten bir birey olma, işini içselleştirme, işi yaparken coşkulu ve hareketli olma, işe gereken özenin gösterilmesi, özverili olma, sorumluluk taşıma, olumlu düşünen bir birey olma konularında da yardıma gereksinim duymaktadır (Kocabacak, 2006).

Organizasyon yönetimlerindeki yeni anlayışlar; çalışanların gereksinim ve isteklerinin dikkate alınması, motive edici iş ortamlarının oluşturulması, takım ruhunun oluşturulması, ödül mekanizmasının etkinleştirilmesi, iş tatmini gibi sosyal olguların kullanılmasıyla şekillenmiştir. Yönetim ve organizasyon literatürünün son aşısındaki seyri incelendiğinde çalışan beklenti ve ihtiyaçlarının sosyo-kültürel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitimin genelleşmesiyle hızla değiştiği görülmektedir. Gün geçtikçe çalışanların işe yönelik olumlu tutumlarını etkileyen birçok etken dile getirilmektedir. Bunlardan biri de çalışan oryantasyonudur. (Murtonen ve diğ.)

Organizasyonda yeni işe başlamış çalışan organizasyonun istediği yönde değişmeye ve gelişmeye açık durumdadır. Oryantasyon süreci, yeni çalışanın organizasyonla ilgili amaçlarını gerçekleştirebilmesi için organizasyonun kişiselleştirmesi çabalarını içerir. Yeni çalışan organizasyon sürecinde organizasyon içindeki konumunun farkına varacak ve kendini tanıyacaktır (Aldemir ve diğ. 1998, ss.145-146).

Oryantasyon programı uygulamak, yeni çalışanlara organizasyon ve yapacakları iş hakkında bilgi vermek onlardaki Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği üçüncü aşama olan sevgi ve ait olma ihtiyacının karşılanması noktasında önemli bir adım olacaktır (Topoloğlu ve Koç 2002,s.120).

Oryantasyon programıyla yeni çalışanın işi daha hızlı ve çabuk öğrenmesinin yanısıra, organizasyona yönelik güven duygusu da gelişmektedir. İş öğrenen ve organizasyona

güven duyan çalışanın hem verimliliği hem de organizasyona bağlılığı kısa sürede artar. Böylece çalışan devri azalır, organizasyon yeni maliyetlerden kurtulur (Güneş 2010).

Çalışanlar yeni bir işe başladıklarında genellikle daha coşkulu ve iş yapma konusunda daha isteklidirler. Yöneticilerinin ve amirlerinin gözüne girmek, kendilerini kanıtlamak adına işleri usulüne uygun yapmaya çok özen gösterirler. Bu coşku ve istekliliğin artarak devam etmesi ve sürekliliğinin sağlanması yöneticilerin elindedir. İyi bir oryantasyon programı yeni çalışanın iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve organizasyonla karşılıklı, sağlıklı bir etkileşim kurmasını sağlar (Lorraine 1999, s.14).

Oryantasyon eğitimini gerektiren birçok neden vardır. Bunlardan biri; yeni çalışanların ilk başlarda deneyimli çalışanlar kadar verimli olamaması sayılabilir. Bunun sebebi çalışanın bazen işletme bazen de yapacağı iş hakkında gerekli seviyede bilgi sahibi olmamasıdır. Başka bir neden ise yeni çalışanların bir süre denetlenmesine duyulan ihtiyaçtır. Bu tür faktörlerin sebep olduğu maliyet planlı bir oryantasyon programıyla minimize edilebilir. Oryantasyon programı, yeni çalışanın iş arkadaşlarıyla ve amirleriyle iletişime geçmesini, çalışacağı ortamı gezip görmesini sağlar. Bunlarla birlikte yeni çalışanı, günlük iş akışı, primler, şirket kültürü, şirket davranışları ve iş güvenliği ile ilgili uyulması gerekenler konusunda bilgilendirir. Bazı oryantasyon programları şirketin ürettiği ürünleri veya ortaya koyduğu hizmetleri de programa dahil eder (Palmer ve T Winters 1993, ss.82-83).

Mevcut çalışanları işte kalıcı kılmak aynı pozisyonlara sürekli yeni çalışan almaktan daha karlı ve isabetlidir. Çünkü çalışanlar işten ayrıldığında yeni çalışan arama, seçme ve yerleştirme, yeni çalışanın eğitimi gibi iş ve maliyetler ortaya çıkmakta en önemlisi de bütün bu süreçler için kullanılan zaman ve emek boşa gitmektedir. Yeni çalışanları işte kalıcı kılmak iyi bir oryantasyon programıyla mümkün olabilmektedir (Ünsar 2003, s.81).

Seçme ve yerleştirme sürecinde teferruatlı biçimde araştırılan, çeşitli elemelere tabi tutulan, birçok kişi arasından tercih edilen bireyler, çalışmaya başladıklarında sıradan bir kişi gibi gelişigüzel bir ilgiyle karşılaşır (Pigors ve Myers 1981, s.282). Oysa ki yeni çalışanın, ilk gün işletme ve işle ilgili elde edeceği izlenim ve kanaatler daha sonraki tutum ve yaklaşımlarını iyi veya kötü biçimde belirleyecek, yönlendirecek

konumdadır(Westwood, 2005).Yeni çalışanın, kariyerinde üst basamaklara tırmanmak, yeni başarılarla imza atmak düşüncesiyle geldiği kurumda başlar başlamaz hayal kırıklığına ve huzursuzluğa düşmesi, kurum için engellenemeyecek zararların başlangıcı olabilir. Yeni çalışanın kuruma kazanılıp devamlı çalışan haline gelmesinde ilk günlerdeki geçiş süreci yönetiminin önemi büyüktür. Yeni çalışanların işletmeye uyum sağlamaları sürecinde çokça yapılan hatalardan biri de yeni çalışanın bata çıka yüzmeye terk edilmesidir (Brown 2005).

Dessler' e (1997,s.247) göre çalışanlar yeni başladıkları işin ilk günlerinde, ilk gün korkuları (firstdayjitters) ve gerçeklik şoku (realityshock) yaşarlar. İyi bir oryantasyon programı yeni çalışanın bu sorunları aşmasına yardım eder. Gerçeklik şoku, çalışanın şirketle ilgili beklenti ve hayalleriyle şirkette karşılaştığı veya bizzat yaşadığı durumlar arasındaki farktır.

Her insan yeni bir yere girdiğinde, yeni bir topluluğa veya yeni bir gruba karıştığında bazı tedirginlikler yaşar. Bu yeni çalışanlar için de geçerlidir. Yeni çalışan şirketteki ilk günlerde konuşmasından giyim kuşamına, hal ve hareketlerine ve daha başka birçok şeye dikkat etmeye çalışır (Aliyeva, 2007).

Organizasyonda yeni çalışmaya başlayan birçok çalışan deyim yerindeyse bir “kültür şoku” yaşar. Yeni organizasyonun kültürüyle karşılaşınca bocalama yaşar ve geldiği yerin istediği gibi olmadığını anlar. Çünkü yeni bir organizasyonda çalışmak yabancı bir ülkede gezmek kadar, onu keşfetmek kadar zor bir iştir. İyi bir oryantasyon programı bu şok etkisini azaltabilir. Organizasyona yeni gelen çalışan ilk defa çalışmaya başlayan biri olabileceği gibi teorik bilgisi gayet iyi, pratik yönü zayıf, tecrübesiz yeni mezun biri de olabilir. Bu ve benzeri sebeplerle yeni iş ortamında bazı zorluklarla karşılaşacaktır. Yeni çalışan işe başladığında çoğunlukla üç çeşit sorunla yüzleşmektedir(Cascio, 1992):

- a. Bir Gruba Dahil Olma Problemi: Organizasyona yeni dahil olan çalışan kendisine birtakım sorular sorar:
  - i. Organizasyondakiler beni arkadaşları olarak kabul edecekler mi?
  - ii. Organizasyondakiler tarafından sevilip sayılacak mıyım?

- iii. Burada yeterince güvende miyim, maddi veya manevi zarar görür müyüm? Bu sorulara ikna edici cevap bulamayan yeni çalışan organizasyonda kendisini huzurlu ve üretken göremez.
- b. Saf Beklentiler: İşletmelerde yeni başlayanlara maaş ve primler, izin durumu ve işletme politikaları ile ilgili bilgi verilmekle birlikte çoğu kez işletmeye ait özel tutumlar, işletme kültürü veya işletmede başarılı olmak için nelerin yapılması gerektiği gibi konularda bilgi verilmemektedir. Ancak çalışanlar bu konularda da aydınlatılmalıdır.
- c. İlk İş Ortamı: Çalışma ortamı yeni çalışanı kendinden biri olarak mı görmek istiyor, onun ortama girmesine engel mi çıkarmak istiyor? Mevcut çalışanlar yeni çalışanın iş standardını yakalamasında yardımcı mı olacaklar yoksa onu kendi başına mı bırakacaklar? Yeni çalışan yapacağı işin, bulunacağı pozisyonun, üstleneceği rolün farkında mı? Kısacası ne yapacağını ve yaptığı işin önemini biliyor mu? Bu ve benzeri soruların cevaplarını bulması için günümüzde birçok organizasyon oryantasyon programları düzenlemektedir.

Oryantasyon eğitiminin temel amacı yeni çalışanın yetersizlik duygusundan bir an evvel kurtarılmasıdır. İkinci bir amaç da, şirket içinde sosyal kaynaşmayı sağlayarak yeni çalışanın işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemektir.

Genel amaçlar dışında oryantasyon eğitimiyle hedeflenen bazı hususlar da şunlardır (Dolgun 2010,s.130):

1. Yeni çalışanları organizasyon yapısı ve politikaları ile ilgili bilgilendirmek.
2. Üretilen mal ve verilen hizmetleri tanıtmak, mal ve hizmet süreciyle ilgili bilgi vermek.
3. Sosyal haklar ve sorumluluklar, iş güvenliği vb. konularda bilgi sahibi yapmak.
4. Kariyer durumları, terfi, iş koşulları, beslenme ve ulaşım durumlarını anlatmak.
5. Beceri ve kabiliyetine uygun, başarılı olabileceği bir iş vermek.
6. Çalışan devamlılığını sağlayarak iş gücü devrini azaltmak.
7. Çalışanların bilgi eksikliğinden ve belirsizlikten kaynaklanan hata ve kusurlarına engel olmak.
8. Oryantasyon programının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Brown (2005)'a göre yeni çalışanların oryantasyonu şirketlerde ihmal edilen konulardandır. Bazı şirketler ise oryantasyondan yeni çalışana şirketle ilgili bir el kitabı veya birkaç doküman vermeyi veya yeni çalışanı hoş bir şekilde karşılamayı anlamaktadırlar. Halbuki oryantasyon programı, çalışanın organizasyona adaptasyonu ve kalıcılığı konularında önemli etkiye sahiptir. Ayrıca oryantasyon programının bunlardan başka amaçları da vardır:

a. Başlangıçtaki öğrenme maliyetlerini düşürmek:

Oryantasyon programıyla, yeni çalışanın öğrenme hızı artırıldığı için işi öğrenmesi ile ilgili maliyetler de düşer.

b. Yeni bir ortama girmekten kaynaklanan kaygıları azaltmak:

Yeni bir işe başlayan, yeni bir göreve getirilen çalışan, işi çabuk ve iyi kavramasını engelleyebilecek çeşitli kaygılar, stresler yaşar. İyi bir oryantasyon programıyla işe ve şirkete uyum sağlayan çalışan, kaygı ve streslerden kurtulur.

c. Çalışan devrini azaltmak:

Çalışanlar iş ve başarı noktalarında desteklenmediğinde veya kendilerini değersiz biri hissettiklerinde işten ayrılmalar artar. Oryantasyon programıyla kendine değer verildiğini hisseden çalışanın başarısı ve kalıcılığı artar.

d. Yöneticilere çalışan denetlemelerinden zaman kazandırmak:

Çalışan işi ne kadar geç öğrenirse denetleme zamanı da o kadar uzar. Çalışanın işe ve ortama ayak uydurması denetleme ihtiyacını azaltır.

e. Çalışanda gerçekçi iş beklentileri oluşturmak:

Çalışanın işin başında şirketten neler bekleyebileceğini ve ne yapması gerektiğini anlaması, çalışanda işe ve şirkete karşı gerçekçi bir bakış açısının oluşmasını sağlar.

f. Çalışanlarda şirketle ilgili olumlu tutum ve izlenim oluşturmak:

Çalışanlar kendileriyle ilgilenilmesinden, başarılı olmak için gerekli araçların ve yardımların sağlanmasından mutlu olurlar.

g. Çalışanlarda iş tatmini geliştirmek:

Oryantasyon programıyla işi öğrenen çalışanın, şirkete katkısı hem hızlanır hem de artar. Çalıştığı şirkete katkı sağlayan çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmaya ve haz duymaya başlarlar.

h. Çalışanların tecrübe ederek öğrenmelerinin önüne geçmek:

Çalışanların işi ve şirketi tecrübe ederek öğrenmeye çalışmalarını birçok hataya ve zarara sebep olur.

### **3.2. ORYANTASYON EĞİTİMİNİN KAPSAMI**

Oryantasyon programının içeriği işletmenin türüne ve yapısına göre değişiklik göstermektedir. Oryantasyon programı yeni çalışanın işine ve örgüte uyum sağlamasına yardımcı olacak bilgi ve becerileri içermelidir (Karakaş,2014).

Oryantasyon programının kapsamı ve içeriği işletmenin büyüklüğüne göre farklılık gösterebilir. Küçük işletmeler daha az ve nadir çalışan alımı yaptıkları için dar kapsamlı programlar yapabilirler. Sürekli ve geniş çaplı işçi alımı yapan şirketler ise daha kapsamlı ve biçimsel oryantasyon programı uygulamalıdır (Sosyal 2015).

Oryantasyon programıyla yeni çalışana çok ayrıntılı ve gereksiz bilgiler vermek onu sıkabilir. Bazen de verilen bilgiler çok az ve yetersiz kalabilir. Bu sebeple yeni çalışana verilecek bilgiler onu tatmin edecek kadar çok, onu sıkmayacak kadar az olmalıdır (Sabuncuoğlu2000,s.132).

İyi bir oryantasyon programının içeriğini; “Yeni çalışanın işine verimli bir şekilde başlayabilmesi için hangi bilgilere ihtiyacı var ?” ilkesi belirlemelidir (Palmer ve T Winters1993, ss.82-83).

Kocabacak (2006)’a göre oryantasyon programı aşağıdaki bilgileri içermelidir:

- a. Kurumun tarihçesi (kim veya kimler tarafından, nerede, ne zaman, nasıl ve niçin kurulduğu)
- b. Kurumun vizyon ve misyonu, amaç ve değerleri,
- c. Şirketin etkinlik alanı, yan alanlar, ortaklıklar ve konsorsiyumlar,
- d. Şirketin iletişim bilgileri, varsa genel merkez ve şubelere yönelik bilgiler.

- e. İş takvimi, çalışma saatleri, yemek ve molalar, ulaşım varsa servis hizmetleri,
- f. Ücret, prim ve ikramiye bilgileri, hangi günlerde nasıl temin edildiği
- g. İzin ve tatiller hakkında bilgi.
- h. Sağlık olanakları, şirketle anlaşmalı sağlık kuruluşlarının ve hastanelerin bilgileri, adres ve telefonları, varsa özel sağlık sigortasıyla ilgili bilgi.
- i. Lokal, misafirhane, dinlenme, spor tesisi vb. sosyal imkanlar,
- j. İş gezileri ve harcırahlarına yönelik bilgi.
- k. Şirket binası ve çalışma ortamının tanıtımı, birim ve bölümlerin, toplantı salonu, yemekhane, çay ocağı, tuvaletler ve sigara içme yerinin gösterilmesi.
- l. Telefon sistemini açıklama, nasıl çalıştığını gösterme,
- m. Çalışma ortamı veya bina içinde sözlü ve yazılı, bilgisayar veya mobil araçlarla internet üzerinden yapılan iletişimi, posta ve kurye ile evrak göndermeyi anlatma,
- n. Kuruma ait evrak kayıt ve depolama sistemi, bilgisayar, kurumun kullandığı bilgisayar programları, yazıcı, faks, fotokopi makinesi vs. nasıl çalıştıkları hakkında bilgi
- o. Kırtasiye malzemeleri ve işle ilgili araç ve gereçlerin ne şekilde temin edildiği
- p. Müşteriler, taşeron firmalar, tedarikçiler ve rakipler hakkında bilgi.

### **3.3. ORYANTASYON EĞİTİMİNİN PLANLANMASI**

Organizasyonlarda yapılan eğitim faaliyetlerinin organizasyona yarar sağlaması, çalışan verimliliğini artırması ve eğitim etkinliklerinin uygulanmasında gerekli koordinasyonun sağlanması için bu faaliyetlerin planlı şekilde yapılması gerekir. Eğitimin planlanmış olması, işletmenin eğitim hedeflerine ulaşmasına, insan, para, araç gibi sermayelerin en uygun şekilde değerlendirilmesine, şirket bileşenleriyle etkili koordinasyonun sağlanmasına hizmet eder (Özçelik 2015,s.173).

Oryantasyon eğitiminin planlama hazırlıklarına başlamadan evvel yapılması gereken,oryantasyon eğitiminin seçme ve yerleştirme sürecinin önemli bir parçası olarak kabul edilmesidir. Bazı işletmeler oryantasyona yarım ya da bir gün ayırarak geçiştirmektedirler. Bazıları ise yeni çalışanın eline tutuşturulan el kitabını okumasını

ve anlayamadığı kısımları sormasını beklemektedirler. Başka bir yanlış uygulamada ise müdür ya da yönetici tarafından çalışanın görevleri yüzeysel olarak söylenmekte ve çalışanın öğrenmesi istenmektedir. Bu tür yanlış oryantasyon uygulamaları şirketin ve çalışanın verimliliğinin düşmesine neden olabilmektedir (Karakaş, 2014). Ayrıca başarısız bir oryantasyon sürecinde çalışanın kaybedilmesi seçme ve yerleştirme süreçlerinin yeniden yaşanmasına ve ekstra maliyetlerin ödenmesine sebep olacaktır. Bu yüzden oryantasyon eğitimi seçme ve yerleştirme faaliyetinin önemli bir parçası olarak kabul edilmeli ve bir plan dahilinde yeterli zaman ayrılarak uygulanmalıdır. Çünkü oryantasyon programı dünyanın birçok yerinde seçme ve yerleştirme sürecinin çok önemli bir bölümü olarak görülmektedir. En başarılı şirketler bu sürecin verimli bir şekilde geçmesi için ayrıntılı planlar yapmaktadırlar (Andersen 2000,s.49).

### **3.3.1. Oryantasyon Eğitiminin İhtiyaç Analizi**

En iyi plan, eğitimden beklenen sonuçların belirlenmesiyle hazırlanır. Bunun için de öncelikle ihtiyaçların ortaya konulması gerekir. Günümüzde eğitim ihtiyacı çalışanlara basit düzeyde bazı bilgilerin verilmesi veya birtakım mekanik hareketlerin öğretilmesi seviyesini aşmıştır. Bu sebeple eğitim ihtiyacını bir bütünlük içinde belirlemek gerektiğinden üç aşamalı bir analize ihtiyaç duyulmaktadır. Başka bir ifadeyle şirketlerdeki eğitim ihtiyacı analizi; şirket düzeyinde, işler düzeyinde, çalışanlar düzeyinde mevcut durum ile olması gereken durum arasında karşılaştırma yaparak gerçekleştirilebilir.

Genellikle şirketlerde eğitim ihtiyacı, çalışan işini değiştirdiğinde, çalışanların performansı beklenileni karşılamadığında, aynı zamanda işe duyulan gereksinim ortadan kalktığında ortaya çıkar.

#### **3.3.1.1. Oryantasyon uygulanacak şirketin analizi**

Oryantasyon programlarının kapsamı, biçimi, içeriği ve süresi her şirketin kendi özel durumuna göre farklılık gösterir. Bu yüzden program yaparken işletmenin amaç ve stratejilerini, kalite standartlarını, yapısını, kurumsal kimliğini, vizyon ve misyonunu göz önünde bulundurmak gerekir. Ayrıca şirketin bu programa ayırabileceği emek, zaman ve sermaye miktarının ne kadar olduğu açıklanmalı, mevcut programın pozitif ve negatif yönleri ortaya konulmalı, güncel gelişmeler, rekabet koşulları ve çevresel faktörler dikkate alınmalıdır.

### **3.3.1.2. Oryantasyon uygulanacak işin analizi**

İş analizi, çalışanın yapacağı işin incelenmesidir. Bu analiz şu aşamalar izlenerek yapılabilir (Cascio 1992,s.238):

- a. İşin tam olarak nasıl yapıldığının aşamalarıyla açıklanıp belirlenmesi, işin tanımlanması,
- b. İşin yapabilmek için sahip olunması veya ulaşılması gereken standart performansın açıklanması
- c. İşin standartlara uyması için nasıl yapılması gerektiğinin açıklanması
- d. Üstün performans için gerekli bilgi, beceri, tecrübe vb. niteliklerin belirlenmesi

İş analizleri, özellikle işe yeni başlayan çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlerken son derece önemlidir. İş analizinin amacı, başarılı bir performans için gerekli bilgi, donanım ve kabiliyetlerin belirlenmesi, belirlenen niteliklere göre çalışanın eğitilmesidir (Dessler 2005,s.273).

### **3.3.1.3. Oryantasyon uygulanacak kişinin analizi**

Yeni işe başlayan çalışanların hangi eğitimlere ihtiyaç duyduğunun tespit edilmesidir. Başka bir ifadeyle çalışanların mevcut durumları ile sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve davranış düzeyleri arasındaki farktır (Barutçugil 2004,s.302). Ayrıca yeni çalışanların her biri farklı yaş, cinsiyet, sağlık durumu gibi bireysel özellikleriyle, bulunduğu çevre, aldığı eğitim ve iş tecrübeleri gibi sosyo-ekonomik durumlarıyla farklılıklar gösterirler. Bu özellikler ve farklılıklar dikkate alınarak programlar yapılmalıdır (Bulgulu 2008, s.44).Çünkü oryantasyon eğitiminde başarılı olan kurumlar, eğitim programlarını çalışanların ihtiyacına göre belirleyenlerdir. Bu ihtiyacın belirlenmesinde gözlem, görüşme, anketler, testler, mevcut kayıtları inceleme gibi teknikler kullanılabilir.

### **3.3.2. Oryantasyon Eğitiminin Yöntem ve Tekniklerinin Belirlenmesi**

Oryantasyon eğitiminde kullanılacak yöntem ve teknikler, eğitime alınacak kişi sayısına, eğitimde aktarılacak bilgilerin özelliğine, yeni çalışanların pozisyonlarına, kurumun mali durumuna, insan kaynakları politikalarına, eğitim süresine ve eğiticilerin özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir. Yöntem ve tekniği belirlerken yukarıdaki etkenlerle birlikte kullanılacak olan yöntem ve tekniğin birden çok duyu organına hitap etmesine dikkat edilmelidir. Çünkü kullanılan yöntem ve teknikler ne kadar duyu organına hitap ederse öğrenme de o ölçüde kalıcı ve hızlı olacaktır (Woods 1992,s.145) Dikkat edilecek bir husus da öğretilecek konu ile yöntemin uyumlu olmasıdır.

Genel olarak oryantasyon eğitimlerinde kullanılan yöntem ve teknikler şunlardır (Sabuncuoğlu 1997,ss.153-163,Berger 1987,s.43):

- a. Anlatım-sunum yöntemi
- b. Seminer, konferans ve açık oturumlar
- c. Görsel teknikler
- d. İşletme gezisi ve gözlem
- e. Örnek vaka inceleme
- f. Mentorluk uygulaması

g. Grup çalışması

### **3.3.3. Oryantasyon Eğitiminde Kullanılacak Araç ve Gereçlerin Belirlenmesi**

Oryantasyon programlarıyla yeni çalışanların en kısa sürede iş ortamına uyum sağlayıp şirket verimliliğine, tam performansla katkıda bulunmaları amaçlanır. Şirket çeşitli yöntem ve tekniklerle bunu yapmaya çalışırken oryantasyon süresince kullanılacak bilgilerin yer aldığı bir el kitapçığının da verilmesi iyi olacaktır. Çünkü çalışan eğitimler sırasında anlayamadığı konuların cevabını bu kitapçıkta bulabilecektir. Ayrıca şirketin niteliğine göre film, video, oryantasyon CD'si, tanıtıcı yayın ve broşürler gibi araçlar da kullanılabilir.

#### **3.3.3.1. Oryantasyon el kitapçığının hazırlanması**

Oryantasyon el kitapçığı, boyut ve kalınlık olarak çalışanların yanlarında kolayca taşıyabilecekleri ölçülerde, içerik yönünden ise yeni çalışanların tüm ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olması gerekir. Oryantasyon el kitapçığında asgari şu bilgilerin bulunması gerekir:

Şirket yöneticisinin “hoş geldiniz” mesajı, şirketin tarihçesi, organizasyon çizelgesi, şirketin fiziki yapısı, geniş alana yayılan şirketlerde ulaşım krokisi, şirketteki departmanlar ve birimler hakkında bilgi, şirket politika ve kuralları, şirket değerleri, şirketin vizyon ve misyonu, iş güvenliği ve sosyal hakların neler olduğu (Bingöl 2014).

### **3.3.4. Oryantasyon Eğitiminin Yer ve Zamanının Belirlenmesi**

Oryantasyon programının amacına hizmet edebilmesi için oryantasyon etkinliği yapılacak yerin eğitime uygun olması gereklidir. Eğer eğitim işletme dışında yapılacaksa her şeyden önce eğitim yeri çalışanların kolay ulaşabileceği merkezi bir yer olmalı. Belirlenen bu yer bir toplantı odası, konferans salonu, ya da işletmenin işiyle ilgili özel bir eğitim merkezi olabilir. Eğitim mekanının gürültüden uzak bir yerde

olması, kursiyerlerin dikkatini dağıtacak olumsuzlukların ortadan kaldırılması, ortamın aydınlatma ve ısınmasının sağlanması, koltukların ve kullanılacak diğer araçların ergonomik yapıda olması eğitimin verimliliğinde etkindir. Ayrıca eğitim yapılacak yerin eğitime katkı sunacak slayt, grafik, resim ve video gibi görsel ve işitsel tekniklerin kullanımına uygun olması gereklidir (Karakaş 2014).

Oryantasyon eğitiminde verilecek bilginin zamanı da önemlidir. Oryantasyon eğitimi işe alınan çalışan henüz iş başı yapmadan başlar, çalışma ortamına ve işe uyum sağlayıp en verimli seviyeye gelene kadar devam eder. İlk başta verilecek bilgilerin genel ve işe başlama aşamasında gerekli olabilecek türden olması faydalı olacaktır (Özer 2004).

Literatüre göre oryantasyon eğitimi genel olarak iki aşamada yapılır ve bunların süreleri işletmenin büyüklüğüne, yapılan işin karışıklığına, risklerine ve çalışanın durumuna göre iki hafta ile altı ay arasında değişmektedir.

Bu aşama ve süreler aşağıda gösterildiği gibi ele alınabilir (Özdemir 2005):

- a. Bilgilendirme veya tanıtma aşaması: Yeni çalışana, işletmenin, yöneticilerin, çalışacağı bölümün, yapacağı işin, çalışma arkadaşlarının, şirket uygulamalarının, şirket davranış ve kurallarının vb. tanıtılmasını kapsar ve 1 ile 3 gün sürer.
- b. İşe uyum aşaması: Ayrıntılı iş eğitimlerini, pratik uygulamaları, teknik konu ve detayları, sosyal aktiviteleri, deneyimli bir iş arkadaşından veya yönetici koçluğundan yararlanmayı kapsar ve 15 gün ile 3 ay arasındaki süreçtir.

### **3.3.5. Oryantasyon Eğitimini Verecek Eğiticilerin Belirlenmesi ve Eğitilmesi**

Yeni çalışanın oryantasyonundan birinci derece sorumlu ilk yöneticisidir. Programının başarılı olmasında ilk yöneticinin tutum ve yaklaşımlarının çok önemi vardır. Çünkü yeni çalışan ilk zamanlarda işletmenin sembolü olarak ilk yöneticisini görecektir. Bu yüzden ilk amirlerin program başlamadan evvel nitelikli bir eğitimden geçirilmeleri faydalı olacaktır. Oryantasyon eğitiminden sorumlu kişilerin, insanlarla kolay ve etkili iletişim kuran, güven veren, çözüm üreten ve yeniliklere açık bireyler arasından

seçilmesi de hayati öneme sahiptir. İşletme içinde alanında tecrübeli kişiler de uzman görüşü için faydalanılacak önemli bir kaynaktır. İşletme oryantasyon için dışarıdan eğitimci temin etme yerine kendi çalışanları içinden eğitici donanımı olanlarından faydalanmak isterse bu kişileri “eğitici eğitime” tabi tutmalıdır. Daha önce eğitimlerini başarı ile tamamlayan çalışanlar da yöneticilerinin izniyle gönüllü olarak oryantasyon programına eğitici veya rol model olabilirler (Yenilmez ve diğ. 2016).

### **3.3.5.1. Oryantasyon eğitimlerinde mentorluk uygulaması**

Mentorluk, çok eski devirlerde başlayıp günümüze uzanan, bilgi ve birikimlerin sonradan gelenlere aktarılması esasına dayanan, taraflar arası ilişkileri güçlendiren, hem yeni personeli hem de deneyimli personeli geliştirip yetiştiren yöntemdir (Tuncay, 2014).

İş hayatında kritik bir değere sahip olan mentorluğu; geliştirme, yol gösterme, tecrübe paylaşma, farkındalık oluşturma vb. şekillerde tanımlayabiliriz. Mentorluk, iş tecrübesi olmayan yeni personelin deneyimli ve yaşça büyük olan personel tarafından geliştirilmesine, ustalaştırılmasına imkan sağlamakla birlikte, aynı zamanda iş hayatında üst düzey başarı ve gelişim çizgisine ulaşmış olan personele de yeni bir kariyer alanı, yeni bir başarı fırsatı doğurur. Mentorluk özellikle mesleğe yeni başlamış işgörenlerin hem verimliliklerini artırır hem de mesleki bir kimlik oluşturmalarına kılavuzluk yapar (Tuncay, 2014).

İşletmelerde yeni çalışmaya başlayanlara veya hayatında ilk kez bir işte çalışanlara işletmeye adaptasyon süreçlerinde onlara danışmanlık, modellik yapabilecek deneyimli bir personel tayin edilir. Tayin edilen bu kişi; yeni personelin akıl hocası, destekleyicisi, yol göstericisi ve kılavuzu olur. Yani mentor olur. Adaptasyon sürecinde yeni personel çalışma arkadaşları ve amirleriyle tanıştırılır. Yapılacak işle ilgili bilinmesi gerekenler öğretilir, çalışanın kendi birimi ve diğer birimlerle ilgili bilgiler verilir. Bunlarla birlikte yine bu süreçte, işletmenin değerleri, vizyon ve misyonu, kültürü yeni çalışana kazandırılmaya çalışılır. Bütün bu işleri yerine getiren deneyimli çalışan mentorluk

vazifesini yapmış olur. Yeni personelin iyi bir başlangıç yapmasında mentor seçiminin önemli yeri vardır (Çelik, 2011).

Çalışma hayatında mentorluk uygulamaları genellikle yaşça ilerlemiş, tecrübe ve deneyim sahibi personel ile kariyerine yeni başlayan, tecrübesiz genç personel arasında gerçekleşir. Mentorun deneyimlerinden, bilgi ve öngörülerinden etkilenen yeni personel desteklendiği iş ve meslekte gelişmek için heyecan duyar, gayret ve enerji sarf eder. Mentordan beklenen fayda iki tarafın da ortaklık anlayışı perspektifinde hareket etmesiyle sağlanabilir (Palankök, 2004).

Mentorluk yeni personel ile deneyimli personel arasında gelişigüzel, rastlantısal olarak gerçekleşen ilişki değildir. Bu etkileşim düzenli bir gelişim süreci gösterir. Mentorlar, rehberlik yapıp yol gösterdikleri kişilerden, yaşça 10-15 yaş daha büyüktür. Ayrıca mentorların, işletme içindeki konum ve kredileri yüksektir. Mentorlar, rahat ortamda herhangi bir baskıyla karşılaşmadan, geleceğin nitelikli personel ve idarecilerini yetiştirerek, işletmeye kazandırır. Bu ilişki deneyimli çalışanın inisiyatif almasıyla başlar. Mentorlar danışmanlık yapacakları kişide onları bu etkileşime yönlendiren bazı şeyler hissederler, başka bir ifadeyle gelecek vaat eden bir ışık görürler. Yeni işe başlayanlar bazen de kendileri gayret ve özverileriyle mentorlara yaklaşabilirler. Sonuçta hangi taraf başlatırsa başlatsın bu etkileşimin sağlıklı olarak devam edebilmesi ve istenilen verimi sağlaması iki tarafında istekli olmasına ve işletme tarafından onaylanıp desteklenmesine bağlıdır (Özkalp ve diğ. 2006).

İşletmelerde mentorluğun tercih edilmesindeki belli başlı nedenler şunlardır (Barutçugil, 2004):

- a. Mentorluk, çalışma ortamında karşılıklı güven ve iletişimi güçlendirerek çalışan verimliliğini ve performansını artırır.
- b. Kurumun değer ve kültürünün benimsenmesine, gelişmesine hizmet eder.
- c. İşletmenin ihtiyaç duyduğu üst klasman yöneticilerin yetişmesine ve teknik eğitim eksikliğinin giderilmesine yardımcı olur.
- d. İşletmenin geleceğine yön verecek yeni yıldızların doğru tespitine ve yetiştirilmelerine olanak yaratır.
- e. İşletmenin gelecekteki liderlerinin yetiştirilmesini sağlar.

- f. Kariyerinde belli bir yere ulaşmış, heyecanı azalmış, durağanlaşmış yöneticilerin, kendilerini zinde tutup geliştirmelerine, yeni başarı hikayeleri oluşturmalarına fırsat doğurur.
- g. İşgören devrini düşürür, yetişmiş personelin kalıcılığını sağlar.
- h. Üst düzey bilgi ve tecrübesi olan çalışanların işletmeye kazandırılmasına ve kalıcı kılınmasına neden oluşturur.

### **3.4. ORYANTASYON PROGRAMININ UYGULANMASI**

Oryantasyon programı uygulanmaya konulmadan önce; programın amaç ve hedefleri, eğitimden sorumlu olacak kişiler, yöntem ve teknikler, kullanılacak araç gereçler, yer ve zaman, programa katılacak çalışanların ihtiyaçları, çalışanların nitelikleri açıklanmalı ve programın tüm aşamaları belirlenerek uygulamaya geçilmelidir.

Dikkat edilmesi gereken başka bir konu ise uygulama planının esnek olmasıdır. Çünkü gerek programın ileriye dönük tahminlerinde hataların çıkma olasılığı, gerekse çeşitli nedenlerden kaynaklanan muhtemel değişiklikler sebebiyle, uygulamada aksaklıkların yaşanmaması adına programın revize edilmeye açık olması gerekir. İşletmeler iki ayrı şekilde oryantasyon uygulaması yapmaktadırlar. Birincisi, program sistematik ve planlı şekilde işletme tarafından hazırlanan, insan kaynakları veya sorumlu ilk yönetici eliyle yürütülen formal programdır. İkincisi ise, işletme yöneticilerinin kontrolünde, yeni çalışanın çalışma arkadaşlarıyla etkileşimi ve bilgi alış verişine dayanan informal programdır. İşletmeler genel olarak formal programları uygulamaktadırlar.

Oryantasyon programının, bilgilendirme süreci ve işe alıştırma süreci şeklinde iki aşamalı olarak uygulanması gerekir. Oryantasyon eğitim sürecini, insan kaynakları yöneticileri ile yeni çalışanların birim yöneticileri birlikte yürütmelidirler. Bilgilendirme süreci genelde insan kaynakları tarafından yönetilmekle birlikte işe alıştırma süreci birim yöneticileri tarafından yürütülmektedir (Müminoğlu 2004).

Birinci aşama olan bilgilendirme sürecinin uygulanmasında aşağıdaki plan uygulanabilir (Sabuncuoğlu 2000):

- a. Yeni çalışana karşılamaya hazırlanmak,
- b. Yeni çalışana karşılamak,
- c. Yeni çalışana yakın ilgi göstermek
- d. İşletme ile ilgili tanıtıcı bilgiler vermek,
- e. Yeni çalışana çalışacağı birimin işlev ve fonksiyonlarını anlatmak,
- f. Şirkette uygulanan çalışma kurallarını bildirmek,
- g. Gelişmeleri takip etmek.

Bütün bunların yanında bir oryantasyon el kitapçığı oluşturarak ilk gün çalışana verilmesi işlerin planlı yürütmesinde etkili olacaktır. Daha sonra çalışana maaşının ne zaman ve nasıl ödeneceği, ikramiye ve primler, iş saatleri, fazla mesai, mola saatleri, yemek, servis, sigorta, sağlık gibi imkanlar konusunda bilgilendirme yapılması faydalı olacaktır.

Şirket ve genel konularla ilgili ilk bilgilendirme aşamasından sonra görevlendirilecek bir eğitici eşliğinde (ilk yönetici veya tecrübeli bir çalışan) ikinci aşama olan işe alıştırma sürecine geçilir. Çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır, bölüm hakkında bilgiler verilir. Yapılacak iş bütün aşamalarıyla detaylıca anlatılır, soru cevap şeklinde bilgilendirme yapılır. Bir süre sonra işle ilgili pratik uygulamalar gösterilir.

İşe alıştırma eğitimlerinin uygulamaları iş başında veya iş dışında yapılabilir. İş başında gerçekleştirilen işe alıştırma eğitiminde, çalışan günün belirli saatlerinde çalışmakta diğer vakitlerde ise işe alıştırma eğitimi almaktadır. İş dışı işe alıştırma eğitimlerinde ise, çalışan belirlenen gün veya hafta sayısınca zamanının tümünü işletme dışında işe alıştırma eğitimi alarak geçirmektedir. Oryantasyon eğitimi uygulamaları için hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın aşağıdaki ilkelere uyulması faydalı olacaktır (Umdu 2002):

1. Yeni çalışanın bilgi ve beceri düzeyi önceden tespit edilerek verilecek bilgi, kazandırılacak beceriler çalışanın ihtiyacına ve seviyesine göre ayarlanmalıdır. Verilecek bilgiler ne çok basit ve az olmalı ne de çok karışık ve uzun olmalıdır. Bilgilerin verilmesinde basitten zora, somuttan soyuta doğru eğitim ilkesine uyulmalıdır.

2. Eğitime başlanılmadan çalışanın hangi ihtiyaçlarının giderileceği açıklanarak çalışana eğitimden sağlayacağı yararlar anlatılmalı, çalışanda eğitime yönelik bir motivasyon oluşturulmalıdır.
3. Eğitim sırasında çalışana öğrendiklerini uygulama imkanı verilmeli, gerekli düzeltmeler ve geri dönüşümler yapılmalıdır. Uygulama imkanı olmayan konularda konu etkin örneklerle anlaşılır kılınmalıdır.
4. Eğitim süresinde kullanılacak araç-gereç, yöntem-tekniğin eğitim amaçlarına ve çalışan ihtiyaçlarına göre belirlenmesine özen gösterilmelidir.
5. İşe alıştırmaya eğitiminde çalışanlar öğrenmekten sorumlu tutulmalıdır. Böylece çalışan kendisine aktarılan bilgileri öğrenmeye gayret edecektir.
6. Çalışanlar, grup olarak değil de tek tek ele alınmalıdır. Çünkü oryantasyon programının başarısı her çalışanın tek olarak ele alınıp işe alıştırmaya iletilmesiyle mümkün olabilecektir.
7. İşe alıştırmaya programları sürekli olmalıdır. İşletme oryantasyon programlarını sadece toplu personel alımlarında veya belirli görevlere alınan çalışanlar için düzenleyip bırakmamalıdır.
8. Oryantasyon eğitimi, çalışan işe henüz başlamadan devreye konulmalıdır. İlk gün yaşanabilecek kargaşayı bir nebze azaltmak, yabancılaşma duygusunu azaltmak amacıyla ilk gün yapılacak işlerin bir kısmını ve işe alıştırmaya etkinliklerinden bazılarını çalışan işe başlamadan önceki sürece almak programın verimini artıracaktır. Fiilen işe başlanılmadığı bu günlerde çalışanın kiralık ev, çocuklarına okul, kreş, ulaşım vb. şahsi sorunlarının çözümünde yardımcı olmak oryantasyon programının etkinliği için çok önemlidir.
9. Yeni çalışanların hepsine uygulanmalıdır. Yeni çalışan hangi birime, hangi pozisyona hangi süreyle alınırsa alınsın oryantasyon programına dahil edilmelidir.
10. Oryantasyon programı seçme ve yerleştirmenin bir parçası olarak görülmelidir. Çünkü seçme ve yerleştirme faaliyeti yeni çalışanın işletmeye ve işe uyum sağlayıp kendini işletmenin bir parçası olarak gördüğü zaman tamamlanacaktır.
11. Oryantasyon programının sonunda katılanlara başarı belgesi verilmelidir.
12. Oryantasyon eğitiminde sorumlu ilk yönetici olmalıdır.

13. Yeni çalışan öğrenmek istediği konularda bilgilendirilmelidir. Yeni çalışanın, işletmenin bugünkü durumu, hedefleri, pazar veya piyasadaki konumu vb. konularda merak ettiklerine veya başka konularla ilgili sorularına ikna edici doğru cevaplar verilmelidir.

### **3.5. ORYANTASYON PROGRAMININ İZLENMESİ/DEĞERLENDİRİLMESİ**

Eğitimin değerlendirilmesi eğitimin katılanlar üzerindeki etkisinin ölçülmesidir. İşletmelerde yapılan eğitim değerlendirmesi, eğitim alan çalışanların eğitim öncesi bilgi ve beceri düzeyleri ile eğitim sonrası bilgi ve beceri düzeylerinin karşılaştırılması ve ulaştıkları yeterlilik seviyesinin çalışanların yapacakları işle ve işletmenin amaçlarıyla ilişkilendirilerek, eğitim sonuçlarının belirlenmesi için yapılan sistematik çalışmadır (Özçelik 2015,s.189).

Oryantasyon eğitiminin değerlendirilmesinin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Deniz 1999,s.75):

- a. Programın beğenilen ve beğenilmeyen yönlerini ortaya çıkarmak,
- b. Yeni çalışanın, programdaki bilgilerden, ne kadarını öğrendiğini tespit etmek,
- c. Çalışanın işi uygularken hangi noktalarda güçlük çektiğini belirlemek,
- d. Çalışanın yeni işinde başarılı olup olamayacağını anlamak,
- e. Çalışanın geliştirilmesi için gelecekte hangi eğitimleri alması gerektiğini belirlemek.

İşletmelerdeki eğitim programlarının değerlendirilmesiyle ilgili yaklaşımlardan biri aşağıda gösterilmiştir (Özçelik 2015,s.190):

- i. Çalışanların eğitime verdikleri tepki:

Bu aşamada eğitime katılanların eğitim programıyla ilgili görüşleri alınır. Çalışanlar eğitimi kayda değer bulmuşlar mıdır? Eğitimi faydalı görmüşler midir? Eğitime istekli olarak mı katılmışlardır? Eğitime katılanların programla ilgili olumlu cevap ve tutumları programın amacına ulaştığının işaretidir.

ii. Çalışanların öğrenme durumları:

Bu aşamada öğretimi yapılan konuların katılanlar tarafından ne derece öğrenildiği tespit edilir. Öğrenmenin ne derece gerçekleştiği ölçüm yapılarak anlaşılabilir. Bu aşamada çalışanlar tek tek ele alınmalıdır. Eğitimin amacına ulaşması için kabul edilebilir düzeyde bir öğrenmenin gerçekleşmiş olması gerekir.

iii. Eğitimin çalışan davranışlarına yansımaları:

Eğitime katılan çalışanların, eğitim sonrası işteki davranışlarında ne gibi değişikliklerin olduğunu ortaya çıkarmaktır. Eğitimden amaç, öğretilen davranışların iş ortamına yansıtılarak üretimdeki verimin ve güvenliğin artırılmasıdır.

iv. Eğitimin sonuçları:

Bu aşamada uygulanan eğitim etkinliklerinden elde edilen kazanımlara bakılır. Yani kalitedeki iyileşmeler, artan verim, azalan kazalar, düşen maliyet vb. konulardaki iyileşmelerin ne kadarının eğitimle ilgili olduğunun tespit edilmesidir. Eğer uygulanan eğitim etkinlikleri istenilen düzeyde fayda sağlamıyorsa veya amaçlara ulaşmada hiç etkisi yoksa ya eğitimden beklenen yarar alınmamış kabul edilmekte ya da sorunlar eğitim yetersizliği dışında başka sebeplerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

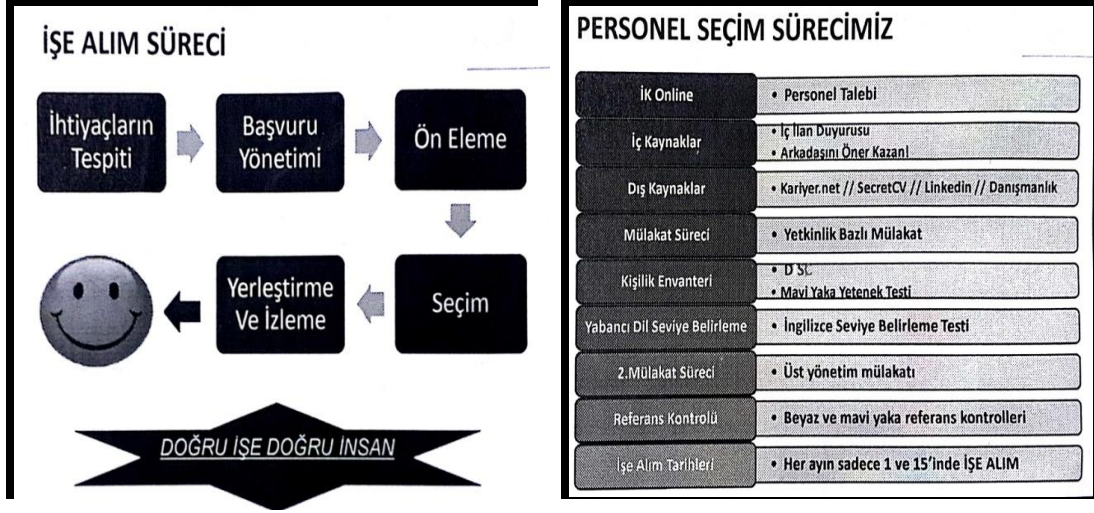
## 4. BİR LOJİSTİK FİRMASINDA UYGULAMA ÖRNEĞİ

Bu bölümde lojistik bir firmanın oryantasyon eğitim süreç aşamaları incelenerek değerlendirme yapılacaktır.

### 4.1. EĞİTİM

**Şekil 4.1: İşe alım süreci**

**Şekil 4.2: Personel seçim süreci**



Firmada işe alım süreci ve personel seçim süreci yukarıda gösterilmiştir. (şekil 4.1 ve şekil 4.2)

İşe alım süreci tamamlanan yeni çalışan için, işe başladığı ilk günden itibaren oryantasyon süreci başlamış olur.

Oryantasyon süreci boyunca işe alıştırma eğitiminin de dahil olduğu eğitimler verilmektedir. 'İnsan Kaynakları Departmanı' (İKD), kurumun strateji ve hedefleri doğrultusunda eğitim ihtiyaçlarını ve gerekli bütçeyi hazırlayıp üst yönetime sunar.

#### 4.1.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyaçları saptanırken aşağıda sayılan konular göz önünde bulundurulur.

- a. Firma yeni yıl hedefleri
- b. Gelişim için üst yönetimin değerlendirdiği konular
- c. Performans değerlendirme sisteminin çıktıları
- d. IPP Danışma Kurulu çıktıları
- e. DISC/Kişilik envanter çıktıları
- f. Çalışan memnuniyeti anket değerlendirmeleri
- g. Yetkinlik matrisinde gelişim alanları
- h. Kurum ya da iş dünyasında mevcut olan değişimler

- i. Yönetici ve personel talepleri

#### **4.1.2. Eğitim Planının Hazırlanması ve Uygulanması**

Eğitim planını İKD hazırlar ve yayımlar. Firmanın gelişim alanları ve öncelikleriyle beraber bir sonraki yılın hedef ve stratejilerine ulaşılmasına imkan sağlayacak şekilde eğitim ihtiyaçları tespit edilir. Personelin yetkinlik gelişimine yönelik seçilen eğitimler "Eğitim Yetkinlik Modeli"nde belirtilir. Ünvan gruplarına göre eğitim başlıkları yer alır. Tüm eğitimlerin içeriklerinin ve teknik özelliklerinin tanımlandığı "Eğitim Tanıtım Formları" hazırlanır.

#### **4.1.3. Eğitim Tanıtım Formları**

Eğitim Tanıtım Formları aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır:

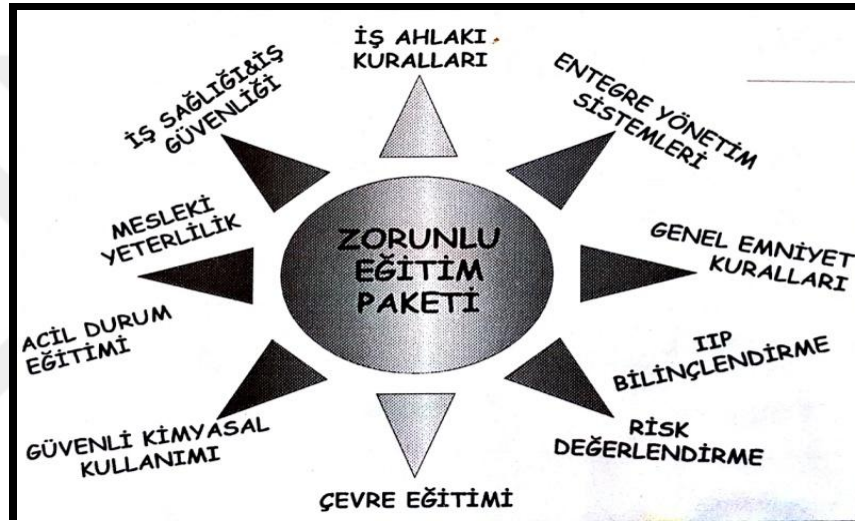
- a. Amaç
- b. İçerik
- c. Bireysel hedefler
- d. Departman hedefleri
- e. Eğitimin şirket hedeflerine katkısı
- f. Eğitim uygulama alanları
- g. Çalışanların gelecekteki unvan grubuna göre talep edecekleri konular
- h. İç ve dış eğitim maliyetleri
- i. Katılımcı sayısı
- j. Uygun dönem
- k. Eğitim tekrar dönemi
- l. Eğitim süresi
- m. Başarı ölçütü
- n. Ölçüm metodu

- o. Kullanılacak dökümantasyon ve malzemeler

#### 4.1.4. Eğitim Konuları

Zorunlu Eğitim: Çalışanların bir yıl içinde alması gereken zorunlu eğitimlerdir (Şekil 4.3). Güncellenen eğitimler tekrar verilir.

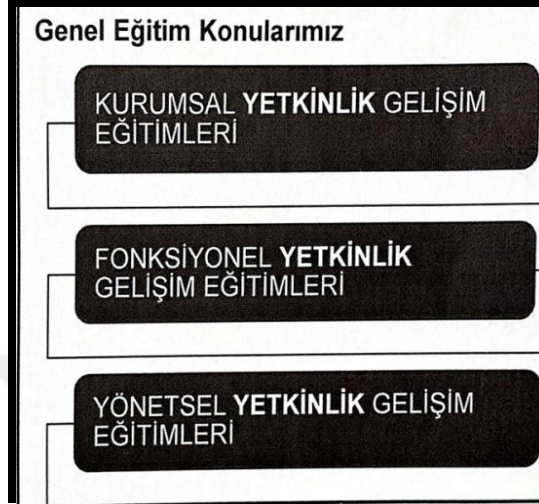
Şekil 4.3: Zorunlu Eğitim Paketi



#### 4.1.4.1. Genel Eğitim Konuları

Genel eğitim konuları ve unvan gruplarına göre eğitim kategorileri Şekil 4.4 ve Şekil 4.5' de gösterilmiştir.

Şekil 4.4: Genel eğitim konuları



Şekil 4.5: Ünvan gruplarına göre eğitim kategorileri



#### 4.1.4.1.1 Kurumsal yetkinlik gelişim eğitimleri

Ortak şirket kültürünün kurum performansı ile yansıtıldığı, çalışmada olması gereken yetkinliklerin eğitimleridir.

- İç/Dış Müşteri Duyarlılığı
- İletişim & Takım Ruhu
- Yenilikçilik & Proaktivite
- Sürekli Gelişim
- Saygı

#### 4.1.4.1.2. Fonksiyonel yetkinlik gelişim eğitimleri

Çalışanın işinde başarılı olması için gerekli olan en temel yetkinliklerin eğitimleridir.

- İş Bilgisi

- b. Sorumluluk Üstlenme & İşi Sahiplenme
- c. Planlı & Programlı Çalışma
- d. Analitik Düşünme & Problem Çözme
- e. Kaliteli & Verimli İş Sonuçları Üretme

#### **4.1.4.1.3. Yönetmel yetkinlik gelişim eğitimleri**

Sektöre yön veren lider yöneticiler yetiştirmek için, yönetim sorumluluğu bulunan, yönetim kademelerinde görev yapanların sahip olması gereken yetkinliklerin eğitimleridir.

- a. Stratejik Bakış Açısı
- b. Hedef & Yön Birliği Sağlama
- c. Gelişim Odaklılık
- d. Tanıma & Takdir etme
- e. Değişim Yönetimi

#### **4.1.5. Oryantasyonun İkinci Günü Çalışana Verilen Kitapçıklar**

##### **4.1.5.1. Buddy rehberi**

Oryantasyonda yeni çalışana verilen, içinde kurum ve kendi pozisyonu ile ilgili açıklayıcı pratik bilgiler bulunan kitapçıktır. Bu rehber içinde yer alan bilgilerin konu başlıkları şunlardır:

- a. Görev tanımı,
- b. Performans kriterleri,
- c. Prosedürler/sistemler
- d. Öğle yemeği, mesai başlangıç/bitiş saatleri, molalar
- e. Lavabo, yemekhane, diğer departmanlar
- f. Sıkça sorulan sorular:

Bu bölümde ilgili departmanlara en sık sorulan sorular ve yanıtları yer almaktadır.  
Bu departmanlar ve sorular aşağıda listelenmiştir:

i. İnsan Kaynakları Departmanı

1. İzin süreçleri
2. Terfi dönemleri
3. Ücret zam dönemleri
4. Deneme süreleri
5. ÖSS (özel sağlık sigortası) ve BES (bireysel emeklilik sistemi) için anlaşmalı olunan sigorta şirketleri ve sürecin nasıl işlediği
6. Şirket içi kıyafet uygulaması
7. Genel yönetim
8. Operasyonlar
9. Departman organizasyon şemaları ve iş tanımları
10. Ulaşılabilirlik
11. Oryantasyon sürecinde alınması gereken eğitimler
12. Zorunlu ve iç/dış eğitimler
13. Performans değerlendirme sistemi
14. Önerilerin kiminle paylaşılacağı
15. Arkadaş cv sinin kime yollanacağı
16. Bordro avansı
17. Rapor alım süreci

ii. Destek Hizmetler Hakkında

1. Servis
2. Dahili telefonlar
3. Fazla mesaide akşam yemeği ve ulaşım
4. Sağlık odası ve işyeri hekimi
5. Şirket hattı kullanım esasları
6. İç iletişim
7. Şirket aracıyla kaza yapıldığında ve trafik cezası alındığında süreç nasıl işler

iii. Pazarlama ve Kurumsal İletişim Hakkında

1. Şirket logosu standart kullanımı
2. E-mail imza stili
3. Sosyal kulüpler ve üyelik
4. Dergi
5. Yurtiçi-yurtdışı seyahat organizasyonları
6. Geleneksel etkinlikler

iv. Mali İşler/Finans/Satın Alma Departmanları

1. Masraf programı
2. Yurtiçi-yurtdışı masraf uygulaması
3. Tedarikçi faturaları

v. Bilgi Teknoloji Departmanı

1. Şirket ortak klasörüne ulaşılabilirlik
2. Üye olunan mail grupları
3. OCS (Office communicatorsystem) ne olduğu ve kullanımı

#### **4.1.5.2. Personel yönetmeliği**

Kurum bünyesinde çalışan tüm personeli kapsar.İçeriğinde kurumun insan kaynakları planlaması ve politikası, işe alım süreci, çalışma şartları ve nitelikleri, terfi, sorumlulukları ve hakları ile ilgili özlük işleri,sicil, disiplin ile ilgili konular yer alır.

#### **4.1.5.3. Disiplin yönetmeliği**

Kurum bünyesinde çalışan tüm personeli kapsar.İçeriğinde kurumda çalışma ortamının verimliliği, iş gören yükümlülükleri ve çalışma kuralları belirtilir.Bu kuralların ihlal edilmesi durumda izlenmesi gereken süreçler yer alır.

#### 4.1.5.4. İş Ahlakı Kuralları

Şirketin çalışma prensipleri ve idari işlerin bütününe kapsayan kuralların olduğu kitapçıktır. Kurum anayasası da diyebiliriz. Bu kitapçıkta yer alan konu başlıkları şunlardır:

- a. Organizasyon şeması
- b. Doğruluk, dürüstlük, şeffaflık
- c. Fırsat eşitliği, adil olma, saygı, güven, gizlilik
- d. Kalite, müşteri memnuniyeti
- e. Kuruma ait olan bütün mal, eşya, iletişim aletlerinde israf yapmama
- f. Yolsuzluk ve rüşvetin yasak olması
- g. Hediye ve eğlence kuralları
- h. Çevre korumacılığı
- i. Siyasetten bağımsız olma
- j. Kurallara ihlallerinde uygulanacak disiplin cezaları

## 4.2. ORYANTASYON EĞİTİM SÜRECİ

Oryantasyon programı işe yeni başlayan tüm personele ya da gerekli görüldüğünde iş değişimi yapan çalışana uygulanır. Bu şirkette oryantasyon sürecinde *buddy* (danışman) programı uygulanmaktadır.

### 4.2.1. *Buddy* (Danışman) Sistemi

Çalışma arkadaşları arasından seçilir. Konusunda uzman ve danışmanlık görevi için gönüllü çalışanlar arasından bir tam gün eğitimini başarıyla tamamlamış olanlar *buddy* olabilir.

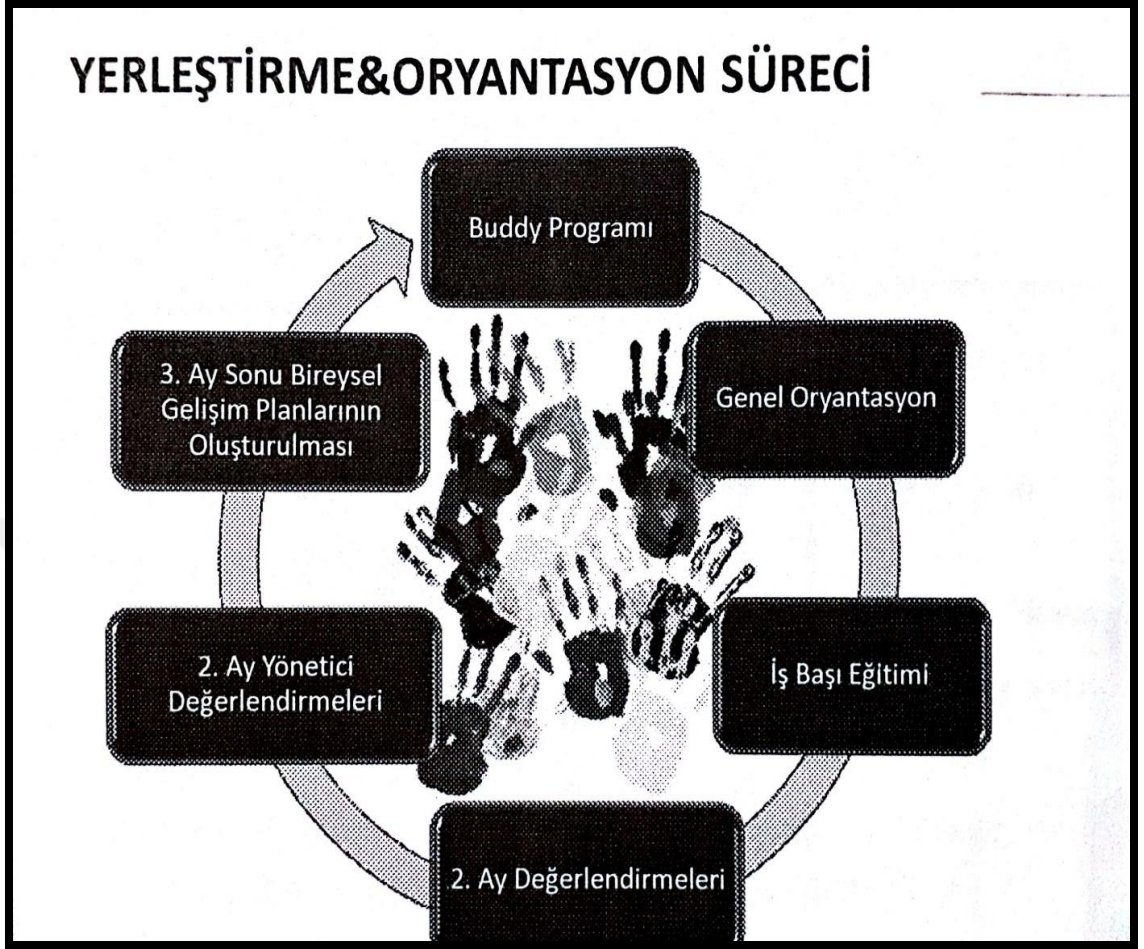
Mavi yakalıya verilen teknik eğitim konu ve dökümanları İnsan Kaynakları Departmanı'nın da desteğiyle ilgili yönetici ve görevli personel tarafından hazırlanır. *Buddylar* belirli kriterler dahilinde ödül uygulamasına dahil olurlar. Her yıl belirli bir ayda prim alırlar. Prim miktarının belirlenmesinde aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulur:

- i. İç eğitimci eğitimi almış olması (bir tam gün)
- ii. Açılan sınıf sayısı
- iii. Katılımcı sayısı
- iv. Eğitim süresi toplamı
- v. Eğitim sonucu geribildirim ile belirlenen memnuniyet oranı
- vi. Şehir içi-şehir dışı eğitim verebilme imkanı

Yerleştirme ve oryantasyon süreci ve *buddy* danışman sistemi programı Şekil 4.6' da özetlenmiştir.

#### **Şekil 4.6: Yerleştirme ve oryantasyon süreci**

## YERLEŞTİRME&ORYANTASYON SÜRECİ



### 4.2.2. Genel Oryantasyon Programı

#### 4.2.2.1. Eğitimin birinci günü

a. Şirket Tanıtımı

Firmanın kısaca tarihi, organizasyonel yapısı, hedefler, departman birim organizasyonları, iş akışları, operasyonlar, faaliyet alanları, sektöre ilişkin bilgiler, rakipler ve referanslar hakkında sunum.

b. İnsan Kaynakları Sunumu

c. Farklılıkların Yönetimi Sunumu

d. İş Ahlakı Kuralları Sunumu

#### **4.2.2.2. Eğitimin ikinci günü**

a. İş Sağlığı ve Güvenliği Sunumu

b. İş Yeri Hekimliği ve İş Güvenliği Sunumu (Ergonomi, meslek hastalıkları, ilk yardım, hijyen.....)

c. *Buddy* rehberi, Personel yönetmeliği, Disiplin yönetmeliği, İş Ahlakı Kuralları kitapçıklarının yeni çalışana verilmesi

d. Beyaz yaka personele ayrı bir dosya verilir. Dosyanın aslı çalışanda, bir yedeği de yönetimde bulunur. Beyaz yakalının iş kariyeriyle ilgili bütün bilgi ve belgeler bu dosyalarda yer alır.

#### **4.2.2.3. Eğitimin üçüncü günü**

##### **4.2.2.3.1. İşbaşı eğitimi**

Yeni çalışan, sorumlu yöneticisiyle tanıştırılır ve operasyona teslim edilir. Pozisyonuna göre iş başı formu belirlenir. İnsan Kaynakları Departmanı *buddy* tayin eder. *Buddy*, 'İş Başı Eğitim Formu' nda yer alan eğitimleri iki ay boyunca çalışana verir.

#### 4.2.2.4. İkinci ay değerlendirmeleri

- a. Sorumlu yönetici eğitimlerin verildiğine, çalışan ise eğitimleri aldığına dair formu imzalar. Form, kontrol edilmek üzere İnsan Kaynakları Departmanına gönderilir.
- b. Yönetici, çalışanın personel değerlendirme formunu doldurur.
- c. Çalışan, yönetici ve kurum değerlendirme formunu doldurur.
- d. Yönetici *buddy* i form doldurarak değerlendirir.
- e. Çalışan *buddy* i form doldurarak değerlendirir.
- f. Yönetici ve çalışan mülakatlarla durumu gözden geçirir çıkarımlarda bulunur.
- g. Formlar kontrol edilmek üzere İnsan Kaynakları Departmanına gönderilir.

#### 4.2.2.5. Üçüncü ay sonu bireysel gelişim planlarının oluşturulması

Üç ayını dolduran personele o yılın hedefleri bildirilir. Personelin bu hedefleri gerçekleştirmesi için üç farklı eğitim görmesi gerekmektedir. Bu plana göre, çalışan ve yönetici bir yıl içinde alınması gereken üçtür eğitimi belirleyip İKD' na bildirir. İnsan Kaynakları Departmanı bu bildirime göre programlamayı yapar. Yeni çalışan için oryantasyon süreci bu şekilde tamamlanmış olur.

### 4.3. ORYANTASYON SÜRECİNDE KULLANILAN FORM ÖRNEKLERİ

Şekil 4.7: Oryantasyon değerlendirme formu

Tarih	Bölüm	İletişim					Konuların Anlaşılrlığı					Bölüm Organizasyonunun Tanıtımı					Sonuç	Açıklamalar
		Yetersiz (1)	Gelişmesi Gerekli(2)	Yeterli (3)	İyi (4)	Çok İyi (5)	Yetersiz (1)	Gelişmesi Gerekli (2)	Yeterli (3)	İyi (4)	Çok İyi (5)	Yetersiz (1)	Gelişmesi Gerekli (2)	Yeterli (3)	İyi (4)	Çok İyi (5)		
	İnsan Kaynakları																0,0	
	Kalite Yönetimi																0,0	
	Müşteri Hizmetleri																0,0	
	Finans																0,0	
	Muhasebe																0,0	
	Bilgi Teknolojileri																0,0	
	Uluslararası Nakliye																0,0	
	Proje Satış																0,0	
	İdari İşler																0,0	
	Sigorta																0,0	
	Risk Yönetimi																0,0	
	Tedarik ve Planlama																0,0	
	Satın Alma																0,0	
	Depo Opr.																0,0	
	Depo Opr.																0,0	
	Lojistik Opr.																0,0	
	Dağıtım Opr. Geliştirme																0,0	
	Depo Opr.																0,0	
	Bölge ...																0,0	
	Bölge ...																0,0	
	Lojistik Opr.																0,0	
	Bölge Opr.																0,0	
	Yönetim																0,0	

Diğer Düşünce ve Önerileriniz: \_\_\_\_\_ Değerlendirenin Adı Soyadı: \_\_\_\_\_

.....Görevi:.....  
Tarih:.....  
İmza:.....

Her departman kendi sunumunu ve değerlendirmesini yapar. Sunumun içeriği Őunlardan oluşur:

- a. Şirketin faaliyet alanıyla ilgili genel ve özel bilgiler
- b. İnsan kaynakları program ve uygulamaları

Bu sunuma göre değerlendirme 5'li skala üzerinden değerlendirilir. Puanlama Şu Şekilde yapılır:

(1) yetersiz, (2) geliştirilmesi gerekli, (3) yeterli, (4) iyi, (5) ok iyi

Puan ortalamasının 4,5 ve üzerinde olması halinde çalışan başarılı kabul edilir.

## Şekil 4.8: İşbaşı eğitimi formu

İŞBAŞI EĞİTİMİ FORMU-2							
(Eleman/ Uzman/Sorumlu/ Şef/Müdür Yrd./Müdür/Yönetici)							
Sicil No:		Ad Soyad		Birim		Görev	
Şirket		Çalışma Yeri		Eğitim Başlama	...../...../20...	Eğitim Tamamlama	...../...../20...
<p>Bu bölümdeki ilk 6 madde, işe başlayan personele standart olarak ilgili birim yöneticisi / iç eğitmen tarafından aktarılır ve/veya EYS Online sistemi üzerinden personelin okuması sağlanır. Diğer maddelere işe başlayan personele standart olarak ilgili birim yöneticisi / iç eğitmen tarafından personelin görevi ile ilgili aktarılan konu başlıkları yazılır.</p>							
Aktarılan Konu başlıkları		Konuyu Aktaran	Tarih	Süre	Paraf	Eğitmenin Başarı Notu 1:Çok İyi 2:İyi 3:Ortalama 4:Başarısız	
1.	SECK/P/07 - Acil Durum Prosedürü						
2.	SECK/T/14 - EYS Online Kullanım Talimatı						
3.	SECK/T/08 – DÖFİ Online Sistem Talimatı						
4.	SECK/T/06 – Genel Emniyet Kuralları Talimatı						
5.	SECK/T/12 – Doğal Kaynakları Tüketim Kontrolü Talimatı						
6.	SECK/P/08 – Atık Yönetimi Prosedürü						
7.	Diğer:						
8.							
9.							
<b>PERSONEL</b> “Yukarıda Yazılı Konular Hakkında İşbaşı Eğitimi aldım”		<b>EĞİTMEN</b> Personel İşbaşı Eğitimi’ni başarıyla tamamlamıştır.			<b>İlgili Departman Yöneticisi</b>		
Ad Soyad:		Ad Soyad:			Ad Soyad :		
Tarih:		Tarih:			Tarih:		
İmza		İmza			İmza		
<p>(Açık renkli alanlar Eğitmen/Yönetici tarafından, koyu renkli alanlar ise Personelin kendisi tarafından <b>en son</b> doldurulacaktır.)</p> <p>Form Eğitim sonunda İnsan Kaynakları’na personel tarafından teslim edilecektir.)</p>							

Bu formda, yeni çalışanın eğitimini alması gereken standart konular ve pozisyonuna göre ilave alması gereken eğitimlerin konu başlıkları bulunur ve eğitmen/yönetici tarafından bu bilgiler çalışana aktarılır. Daha sonra bu form, eğitmen/yönetici ve eğitim alan çalışan tarafından imzalanır. Aynı zamanda, personel, sorumlu yöneticisini her eğitimin sonucunda değerlendirir.

Puanlama şu şekildedir:

(1) ok iyi, (2) İyi, (3) Orta, (4) Başarısız.

Toplamda ıan sayı eğitim konularının sayısına bölünür. Ortalamanın 1 ya da 2 çıkması halinde çalışan başarılı sayılır.

Her pozisyon için farklı "İŞBAŞI EğİTİM FORMU" hazırlanır.

Şekil 4.9: Personel gözlem ve değerlendirme formu

İlk Yönetici:		Adı-Soyadı:			
Görüşme Tarihi:		Bölüm:			
		Görev:			
		İşbaşı Tarihi:		Gün:	0
		Kurumsal Yetkinliklerimiz		Bulgu Yok	DÜŞÜK ORTA YÜKSEK
				0	3 6 10
1	İç / Dış Müşteri Duyarlılığı				
2	İletişim ve Takım Ruhu				
3	Yenilikçilik ve Proaktivite				
4	Sürekli Gelişim				
5	Saygı				
		Kurumsal Yetkinlikler Bölümü Puanı		#SAYI/0!	
		Görev ve Sorumluluklar		Bulgu Yok	DÜŞÜK ORTA YÜKSEK
				0	3 6 10
1	Girişimci ruha sahip olma				
2	Görevle ilgili motivasyonu				
3	Teknik yeterlilik				
4	Değişikliklere açık olma				
5	Düzen ve kaliteye düşkünlük				
6	Karar verme yeteneği				
7	Sorumluluk alma isteği				
8	Sonuç odaklılık				
9	Problem Çözme Becerisi				
10	Organizasyonun bir parçası olma				
		Görev ve Sorumluluklar Bölümü Puanı		#SAYI/0!	
Yönetimsel Yetkinlikler bölümü sadece ilk kademe ve üstü personel için doldurulmalıdır. İşçi, Eleman ve Uzman pozisyonlarındaki çalışanlar için bu bölümde hiçbir işaretleme yapılmamalıdır.					
		Yönetimsel Yetkinlikler		Bulgu Yok	DÜŞÜK ORTA YÜKSEK
					3 6 10
1	Stratejik Bakış Açısı				
2	Hedef ve Yön Birliği Sağlama				
3	Gelişim Odaklılık				
4	Tanma ve Takdir Etme				
5	Değişim Yönetimi				
		Yönetimsel Yetkinlikler Bölümü Puanı		#SAYI/0!	
		Genel Toplam		#SAYI/0!	
Özet Sonuç: Kişi, pozisyonun gereklerini karşılama noktasında ...					
#SAYI/0!	...MÜKEMMEL bir uyum göstermektedir.				
#SAYI/0!	... Gerekleri karşılamaktadır, özellikleri bu pozisyon için uygundur.				
#SAYI/0!	... Yetersiz performans göstermektedir, lütfen İnsan Kaynakları ile iletişime geçin.				
Bu alan ilk yönetici tarafından doldurulacaktır. Aksi halde form, değerlendirmeye alınmayacaktır.					
Genel Değerlendirme:					
Personelin Eğitim İhtiyaçları					
	Geliştirmesi Gereken Alanlar		Gelişim Planı - İstenen Eğitim ve Tarih		
1					
2					
3					
Ad Soyad & İmza		Çalışan	İlk Yönetici	Departman Yöneticisi	

Bu formda yöneticinin 2 ay sonunda personeli değerlendirmesi yer alır. Üçlü skala şeklinde değerlendirme yapılır. 20 soru yöneltilir.

Puanlama şu şekildedir:

(3) Düşük, (6) Orta, (10) Yüksek.

Çıkan sayılar toplanır ve sonuç, soru sayısına bölünüp ortalaması alınır. Ortalamanın

6-10 arasında çıkması personelin işe devam etmesi için yeterli sayılır.



**Şekil 4.10: Çalışan oryantasyon değerlendirme anketi**

Adı Soyadı		
Şirket		
Departman		
Görev		
İşe Başlama Tarihi		
	Adı Soyadı	Görevi
İlgili Yönetici		

	1	2	3	4	Açıklamalarınız
1. İşe başlamadan önce kurumumuzu nasıl değerlendirirsiniz?					
2. İşe başladığımız ilk güne ait izlenimlerinizi nasıl değerlendirirsiniz?					
3. İnsan Kaynakları Birimi tarafından düzenlenen Oryantasyon Programı sizce yeterli miydi?					
4. Düzenlenen programın Şirkete ve yaptığımız işe alışmanıza katkısını nasıl değerlendirirsiniz?					
5. Çalışmaya başladığımız birimdeki çalışma arkadaşlarınız ve karşılaştığınız iş ortamı hakkındaki görüşleriniz nasıldır?					
6. Çalışmaya başladığımız birim, iş alanı, görev ve yetkileriniz, beklentilerinizle örtüşmekte mi, lütfen açıklayınız?					
7. Şirket ve Bölüm Hedefleriniz size anlatıldı / tebliğ edildi mi?					
8. Kendinizi geliştirmek için Şirket'in sunduğu eğitim olanaklarından haberdar edildiniz mi?					
9. İş tanımınız size net bir şekilde anlatıldı mı? Görevinizi yerine getirmek için sizden beklenenleri biliyor musunuz?					
10. İşbaşı eğitimi aldınız mı? Lütfen başarısını değerlendiriniz.					
11. İş görüşmesi aşamasında size sunulan bilgileri (iş tanımı, çalışma koşulları vb) nasıl değerlendirirsiniz?					
12. Bu zamana kadar ki oryantasyon süreciniz neticesinde kurumumuzda hedeflediğiniz kariyer noktasına gelebileceğinizi düşünüyor musunuz?					
13. Üstleriniz ile iletişiminizi nasıl değerlendirirsiniz?					
14. Yöneticilerinizin sergilemesi gereken (liderlik, değişim yönetimi vb.) yönetim becerilerini sergilediği ve size örnek/rol model olduğunu düşünüyor musunuz?					
15. İş yerinde verimli bir işgücü planlaması olduğunu düşünüyor musunuz?					
16. İşe başladığımız ilk günden itibaren sizi hayal kırıklığına uğratan olayı lütfen anlatın.					
17. Kendinizi ailemizin bir ferdi gibi hissediyor musunuz? Lütfen açıklayınız					
18. Kurumumuzda çalışmayı yakın çevrenize tavsiye eder misiniz? Nedenini açıklayınız.					
19. Ekleme istediğiniz bilgiler varsa, paylaşmanızı rica ederiz...					

Bu formda ikinci ay sonunda çalışanın yönetici ve kurum hakkındaki değerlendirme anketi yer alır. 1-14 arasındaki soruların cevabı puan verme şeklinde, daha sonraki sorular ise açık uçlu ve yorum gerektiren tarzda yöneltir.

Puanlama şu şekildedir:

- (1) Bu uygulamanın kesinlikle iyileştirilmesi gerekli, lütfen açıklayınız.
- (2) Daha iyi olabilirdi, şu alanlarda eksiklik hissettim, lütfen açıklayınız.
- (3) Evet, beklentilerimi karşıladı. Başarılı olarak değerlendirebilirim.
- (4) Evet, çok olumlu, beklentimin ötesinde, çok başarılı.

Toplamda çıkan sayı 14' e bölünür. Ortalama 3 ve üzerinde çıkarsa çalışan başarılı sayılır. Son 4 sorunun yoruma dayalı cevapları ise şirket için geri bildirim niteliği taşımaktadır.

Form ve anketlerin hepsi iki ay sonunda İKD 'na gönderilir.

## 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. GENEL DEĞERLENDİRME

Bu şirkette oryantasyon sürecinde uygulanan ve burada da bir uygulama örneği olarak sunulan oryantasyon programı aslında bir çeşit mentorluk programıdır. Mentorluk, oryantasyonu en iyi destekleyen yöntemlerden biridir. Bu yöntemde, işe başlayan kişi, pozisyonu için gerekli olan işi birebir öğrenerek işe devam etmektedir.

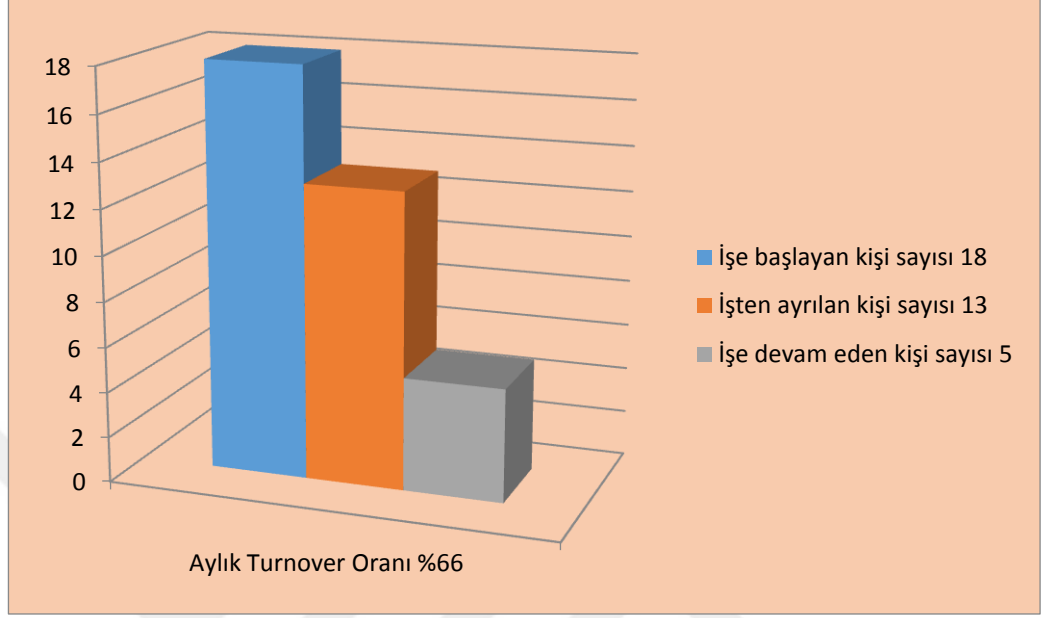
Bu şirkette, İnsan Kaynakları Departmanının oryantasyon programının sorumluluğunu yerine getirdiği görülmektedir. Oryantasyon, yani *buddy* programı toplamda 3 ay sürmektedir. Profesyonelce düşünülmüş içeriğinde

- a. Anlatım-Sunum,
- b. Mentorluk uygulaması,
- c. Geri bildirim-Değerlendirme,
- d. Bireysel gelişim yani kariyer planlaması

bulunan bu program ile yüzde yüze yakın olumlu sonuç alınmaktadır.

Bu programla oryantasyon süreci sonunda yeni çalışanın işe devam etmesi yüzde yüze yakın sağlanabilmektedir. Fakat bu kurumda mavi yaka çalışan için turnover oranının yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Eldeki verilere göre, her ay 17-18 kişinin işe alınmasına karşılık 12-13 kişi işten ayrılmaktadır. Sonuca baktığımızda karşımıza yüzde 66 gibi oldukça yüksek bir oran çıkmaktadır (Şekil 5.1).

**Şekil 5.1: Şirketteki turnover oranı:**



Bunun bazı görünür sebepleri aşağıda değerlendirilmeye çalışılmıştır:

- Oryantasyon sürecindeki bazı aşamalar göstermelik olabilir.
- Mavi yaka iş gören, buradan emekli olabilirim düşüncesi taşıyor olabilir. *Buddy* ler o yüzden yeni çalışandan 10 -15 yaş daha büyük ya da daha kıdemli olamıyor. Bu durum sorun teşkil edebilir.
- Geri bildirimlerde fark edilmeyen önemli bir ayrıntı olabilir.
- Ücret azlığı, çalışma şartlarının ağırlığı ve bu durumun sağlık sorunlarına yol açması, ülke şartları, iletişim azlığı, özel ya da psikolojik sorunlar vb. sebepler.
- Başarılı görülen oryantasyon programının bir yerinde gerekli bilgilendirme yapılmıyor olabilir.
- Bulunduğu ülke şartlarında, çalışan iş bulmuş olmanın sevinciyle, çalışma şartlarına zamanla alışırım deyip sonunu getiremiyor olabilir.

## 5.2. ORYANTASYON GERİ BİLDİRİMLERİ

- i. *Buddy* olarak değerlendirilen kişiler çalışanlar tarafından olumsuz değerlendirilmeleri halinde o buddy için çok iletişim gerektirmeyen farklı kariyer planı hazırlanmaktadır.
- ii. Yönetici ve kurum değerlendirmelerinde geribildirime dayalı iyileştirme planları yapılmaktadır.
- iii. Personel değerlendirmelerinde, personelin o işe uygun olup olmadığı, yeteneklerinin ne olduğu saptanmakta ve pozitif yönlerine göre kariyer planlaması yapılmaktadır.

## 5.3. KİTAPÇIKLAR

Yeni çalışana,

- a. İçinde pratik yardımcı bilgilerin yer aldığı *buddy* rehberi verilmesi
- b. Şirkete ait iş ahlakı kurallarının ve örnek olay değerlendirmelerinin de içinde yer aldığı kitapçığın verilmesi
- c. Ayrıca personel ve yönetim disiplin kuralları kitapçığının verilmesi

şirket adına çok olumlu olarak değerlendirilebilir. Çalışan bu kitapçıklar sayesinde, pozisyonu ile ilgili pratik bilgiler, etik kurallar ve kurum içi yetki ve sorumluluk alanlarını net olarak öğrenebilir.

## 5.4. FORM VE ANKETLER

- a. Pozisyonlara göre verilmesi gereken eğitimlerin yer aldığı ve İKD tarafından kontrollerin sağlandığı form çeşitleri kurum hakkında olumlu izlenim vermektedir.
- b. Yönetici, eğitmen, iş gören değerlendirmelerinin yapıldığı anketlerdeki soruların yönetici ve kurum geri bildirimini açısından kapsamlı sorular olduğu görülmektedir.

## **5.5. BEYAZ YAKAYA VERİLEN DOSYA**

Beyaz yakaya verilen dosya, kariyer planlaması için motive edici ve kendisine özel farkındalık oluşturabilir niteliktedir.

## **5.6. ÖNERİLER**

Oryantasyon görsel sunum ve aktivitelerle zenginleştirilip daha eğlenceli ve ilgi çekici hale getirilebilir.

Şirkettekimavi yaka sirkülasyonuyüksekliğinin ciddi bir şekilde araştırması gerekmektedir. Bunun sebeplerinin belgelendirilip ortaya çıkarılması gerekir.Bu geribildirim sağlayan belgeler üzerinde durulmalı, ona göre iyileştirme planları hazırlanıp uygulanmalı ve programın çıktısına bakılıp yeni değerlendirme yapılmalıdır. Çünkü bu sirkülasyon şirkete başta itibar ve maliyet olmak üzere bir çok yönden zarar verebilir.

Ayrı kitapçık ve belgeler yerine tüm konuları içerisinde kısa ve öz olarak bulunduran tek bir kitapçık verilebilir. Çünkü kitapçıkların hepsini devamlı yanında tutmak pratik olmayabilir.Kitapçıkta hoş geldiniz mesajı, şirket hakkında bilgi, kurum vizyon, misyon ve politikaları, hedef ve stratejiler, şirket içi ulaşım-kroki...gibi konular ilave konulabilir.

Mavi yaka kıdemlileri içinde beyaz yakalılar gibi dosya uygulaması yapılabilir. Çalışan kendisini özel hissedebilir, böylece daha iyi verim ve motivasyon elde edilebilir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Aldemir, C., Ataoğlu, A., Budak, G.,1998. *Personel Yönetimi*. 3. Baskı. İzmir: Barış Yayınları
- Barutçugil, İ.,2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Byars, L. L. and Rue, L. W. 2000. *Human resource management*, 6 th edn New York:McGraw
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources*. Mc graw-Hill International Editions, 3 Editions, 1992, s. 224.
- Collins, J. M.,2005. *Preventing identity theft in your business: How to protect your business, customers, and employees*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley&Sons, Incorporated.
- Dessler, G., 1997. *Human resource management*, Seventh edition. USA New Jersey: Prentice HallInt. Inc., ,.
- Dolgun, U.,(Ed.) 2010. *Myo ve yüksek okullar için insan kaynakları yönetimi*. Bursa :Ekin Basım Dağıtım.
- Fındıkcı, İ., 2006. *İnsan kaynakları yönetimi*. 6. Basım. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Okakın, N., 2008. *Çalışma Hayatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları
- Palmer, M. Ve Winters, K. T., 1993. *İnsan kaynakları*. D. Şahiner (Çev.) 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım
- Pigors, P. ve Myers, C. A., 1981. *Personnel Administration A Point of View and A Method*, Ninth Edition. USA:McGraw – Hill.
- Philips, J. J., 1987. *Recruiting, training and retraining new employees*. California: Jossey BassInc
- Sabuncuoğlu Z., 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., 2005. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı. Bursa: Furkan Ofset.
- Topoloğlu, M. ve Koç, H., 2002.*Büro yönetimi-kavramlar ve ilkeler*.Ankara:Seçkin Yay. Ve Tic. A.Ş.
- Yüksel, Ö., 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi kitabevi.

### ***Sürelî Yayınlar***

- Burke, Alene. 2000. *How to accomplish organization-wide competency and education*. Nursing Manegement, **31**(2) (Feb.). pp.20-26
- Demirbilek, T., 2009. *Örgütsel sosyalleşmede işe alıştırma eğitiminin yeri ve önemi*. Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, **(18)**.
- Karakaş, A., 2014. *İnsan kaynakları yönetiminde işe alıştırma eğitimi programlarının önemi*, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi **4** (7), pp.1-14.
- Lorine, K., 1999. *How to cut the cost of job orientation*. Supervision. vol.60 no.7 (Jul).pp.12-16
- Murtonen, M., Olkinuora, E., Palonen, T., Hakkarainen, K., Lehtinen, E., 2008. *Motivational orientations in work*. International Journal of Educational Research, **47**(4), pp. 213-222.
- Topoloğlu, M. ve Sökmen A., 2003. *İşe alıştırma (oryantasyon) eğitiminin etkililiği işgören performans ilişkisi*. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, **2**, pp. 126-151
- Ünsar, S., 2003. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Oryantasyon Eğitimi*. MESS Mercek Dergisi, **8**(28), Ocak
- Yenilmez K., Kaya S., Balçık P.Y., Dolgun N. A ,2016. Hastanelerde işe alıştırma (oryantasyon) programının değerlendirilmesi: Hacettepe Üniversitesi hastaneleri örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **19**(2), pp. 131-152.
- Yücel D., Timlioğlu S. Sağlam Z.A (2013) Asistan hekim oryantasyon (uyum) eğitimlerinin etkinliğinin ölçülmesi, *Göztepe Tıp Dergisi* **28**(3), pp.120-124.

### ***Diğer Yayınlar***

- Aliyeva, A., 2007. Turizm sektöründe insan kaynakları yönetiminde eğitim ve bir uygulama. *Yüksek lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atay H., 2011. Duygusal oryantasyon süreci: Kuşadası'nda bulunan a grubu seyahat acenteleri üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Güneş S., 2010., İşletmelerde işe alıştırma (Oryantasyon) eğitiminin önemi ve işgören performansına etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kocabacak, A., 2006. İnsan kaynakları eğitiminde oryantasyon: Pazarlık sektöründe bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## **EKLER**



## EK 1: İşbaşı Eğitim Formu-3 (Kurye – Aktarma Kuryesi)

### İŞBAŞI EĞİTİMİ FORMU-3 (Kurye – Aktarma Kuryesi)

SICİL NO	AD SOYAD	BİRİM	GÖREV
ŞİRKET	ÇALIŞMA YERİ	EĞİTİM BAŞLAMA 20.../.../...	EĞİTİM TAMAMLAMA ...../...../ 20...

Bu bölümdeki 5-12 madde, işe başlayan personele standart olarak ilgili birim yöneticisi / iç eğitmen tarafından aktarılır ve/veya EYS Online sistemi üzerinden personelin okuması sağlanır. Diğer maddelere işe başlayan personele standart olarak ilgili birim yöneticisi / iç eğitmen tarafından personelin görevi ile ilgili aktarılan konu başlıkları yazılır.

<u>Aktarılan Konu başlıkları</u>	<u>Konuyu Aktaran</u>	<u>Tarih</u> .././....	<u>Süre/ Saat</u>	<u>Konuyu Aktaran Paraf</u>	<u>Konuyu Öğrenen Paraf</u>
1. Kullanılan Ekipman (Transpalet, elektrikli lift vs..)					
2. Kullanılan formlar ve nasıl kullanılacakları.					
3. İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemleri ve İlgili Talimatlar.					
4. SECK/P/07 - Acil Durum Prosedürü					
5. SECK/T/06 – Genel Emniyet Kuralları Talimatı					
6. SECK/T/12 – Doğal Kaynakları Tüketim Kontrolü Talimatı					
7. SECK/P/08 – Atık Yönetimi Prosedürü					
8. SECK /T/04 - Yangın Talimatı					
9. SECK /T/05 - İlk Yardım Talimatı					
10. SECK /T/21 – Yasal Mevzuat Bilgilendirme Talimatı					
11. Yükleme, Boşaltma, İstifleme ve Elleçleme					
12. RF ve IOD Cihazı Kullanımı					
13. Kılık Kıyafet ve KKD Kullanımı					
14. Çalışma – Ara Dinlenme Süreleri ve Personel Yönetmeliği					
15. Dağıtım Prosedürü ve İlgili Dokümanların Kullanımı					
16. Teslimat Prosedürü ve İlgili Dokümanların Kullanımı					
17. İade Prosedürü ve İlgili Dokümanların Kullanımı					
18. Hasar Sigorta Süreci ve İlgili Dokümanların Kullanımı					

<b>PERSONEL</b> "İşbaşı Eğitimi aldım"	<b>EĞİTMEN</b> Personel İşbaşı Eğitimi'ni başarıyla tamamlamıştır.	<b>İlgili Departman Yöneticisi</b>
Ad Soyad:	Ad Soyad:	Ad Soyad :
Tarih:	Tarih:	Tarih:
İmza	İmza	İmza

(Açık renkli alanlar Eğitimci/Yönetici tarafından, koyu renkli alan ise Personelin kendisi tarafından doldurulacaktır.

Form Eğitim sonunda İnsan Kaynaklarına personel tarafından teslim edilecektir.)

## EK 2: İşbaşı Eğitimi Formu-4 (Depo İşçisi)

### İŞBAŞI EĞİTİMİ FORMU-4 (Depo İşçisi)

SİCİL NO	AD SOYAD	BİRİM	GÖREV
ŞİRKET	ÇALIŞMA YERİ	EĞİTİM BAŞLAMA 20.../...../20...	EĞİTİM TAMAMLAMA ...../...../20...

Bu bölümdeki 5-12 madde, işe başlayan personele standart olarak ilgili birim yöneticisi / iç eğitimci tarafından aktarılır ve/veya EYS Online sistemi üzerinden personelin okuması sağlanır. Diğer maddelere işe başlayan personele standart olarak ilgili birim yöneticisi / iç eğitimci tarafından personelin görevi ile ilgili aktarılan konu başlıkları yazılır.

<u>Aktarılan Konu başlıkları</u>		<u>Konuyu Aktaran</u>	<u>Tarih</u> .././....	<u>Süre/ Saat</u>	<u>Konuyu Aktaran Paraf</u>	<u>Konuyu Öğrenen Paraf</u>
1.	Ekipman bilgisi (Transpalet, elektrikli lift vs..)					
2.	Kullanılan Formlar ve Nasıl Kullanılacakları.					
3.	İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemleri ve İlgili Talimatlar.					
4.	SECK/P/07 - Acil Durum Prosedürü					
5.	SECK/T/06 – Genel Emniyet Kuralları Talimatı					
6.	SECK/T/12 – Doğal Kaynakları Tüketim Kontrolü Talimatı					
7.	SECK/P/08 – Atık Yönetimi Prosedürü					
8.	SECK/T/04 - Yangın Talimatı					
9.	SECK/T/05 - İlk Yardım Talimatı					
10.	SECK/T/21 – Yasal Mevzuat Bilgilendirme Talimatı					
11.	Yükleme, Boşaltma, İstifleme ve Elleçleme					
12.	RF Cihazı Kullanımı					
13.	IOD Cihazı Kullanımı					
14.	Çalışma – Ara Dinlenme Süreleri ve Personel Yönetim.					
15.	WMS Kullanımı (pozisyon için gerekli ise)					
16.	Mal Kabul Süreci ve İlgili Dokümanların Kullanımı					

17.	İade Prosedürü ve İlgili Dokümanların Kullanımı					
18.	Hasar Sigorta Süreci ve İlgili Dokümanların Kullanımı					
19.	Kılık Kıyafet ve KKD Kullanımı					
20.	Ürün Toplama Eğitimi					
<b>PERSONEL</b> "İşbaşı Eğitimi aldım"		<b>EĞİTMEN</b> Personel İşbaşı Eğitimi'ni başarıyla tamamlamıştır.				<b>İlgili Departman Yöneticisi</b>
Ad Soyad:		Ad Soyad:				Ad Soyad :
Tarih:		Tarih:				Tarih:
İmza		İmza				İmza

(Açık renkli alanlar Eğitimci/Yönetici tarafından, koyu renkli alan ise Personelin kendisi tarafından doldurulacaktır. Form Eğitim sonunda İnsan Kaynakları'na personel tarafından teslim edilecektir.)

