



**ORYANTASYON EĞİTİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİLERİ  
HAKKINDA BİR UYGULAMA**

**Levent ATEŞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EKİM, 2015**

## **TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU**

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren Bir (1) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

### **YAZARIN**

Adı : Levent  
Soyadı : ATEŞ  
Bölümü : İşletme Eğitimi  
İmza :  
Teslim Tarihi :

### **TEZİN**

Türkçe Adı: Oryantasyon Eğitiminin Çalışan Performansına Etkileri Hakkında Bir Uygulama

İngilizce Adı: An Application About The Effects Of Orientation Programs On Employee Performance

## **ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI**

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Levent ATEŞ

## Jüri Onay Sayfası

Levent ATEŞ tarafından hazırlanan “Oryantasyon Eğitiminin Çalışan Performansına Etkileri Hakkında Bir Uygulama” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Gazi Üniversitesi İşletme Eğitimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Doç.Dr.Zekai.ÖZTÜRK

Gazi Üniversitesi

.....

Başkan : Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu,

.....

Üye : Yrd. Doç. dr. Kadir Özer

Gazi Üniversitesi

.....

Üye : Ünvanı Adı SOYADI

Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Üye : Ünvanı Adı SOYADI

Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Tez Savunma Tarihi: ...../...../.....

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Prof. Dr. Servet KARABAĞ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## **TEŞEKKÜR**

Yüksek Lisans öğrenimimde ve tez çalışmalarımda gösterdiği destek ve yardımlardan dolayı değerli danışman hocam Doç. Dr. Sn. Zekai ÖZTÜRK'e teşekkür ederim.

**ORYANTASYON EĞİTİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA  
ETKİLERİ HAKKINDA BİR UYGULAMA  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Levent ATEŞ**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSİTÜSÜ  
Ekim 2015**

**ÖZ**

Yirmi birinci yüzyılda işletmeler nitelikli personeli en üst düzeyde gereksinim duymakta, tatminkâr ve çalışma ortamını iş görenlerin hoşnut kalacağı bir şekilde kurgulamamış işletmeler kalifiye personeli elinde tutmakta zorlanmaktadır. Özellikle iş yerine ve işe alışmada, işe yeni alınan personelin işyerlerinde geçirdikleri ilk zamanları mesleki açıdan oldukça zorlayıcı olmaktadır. İşe alışma sürecinde yaşanan sorunları azaltmak ve çalışanların performansında olumlu değişiklikler olması adına işletmeler oryantasyon eğitimine önem vermek zorundadırlar. Yapılan bu araştırma göstermiştir ki oryantasyon eğitimi alan çalışanların işe karşı sadakati ve verimlilik anlamında sorun yaşanmaması sağlanmış olduğu ve çalışanın motivasyonunun artmış olduğu bu nedenle de performansının üst düzeye çıkacağı öngörülmüştür. Yapılan bu araştırmanın ilk bölümünde konuya dair giriş mahiyetinde genel bilgilendirme yapılmıştır. Bu araştırmanın teorik bölümünde insan kaynakları yönetiminde eğitim süreci, eğitimin işletmeler ve personel için önemi, eğitim çeşitleri, özellikler oryantasyonu yakından ilgilendiren hizmet içi eğitim konusu ve hizmet içi eğitimin gerekliliği, eğitimin çalışanların performansının artması için gerekli unsurlarından motivasyon üzerindeki etkisi konuları ele alınmıştır. Daha sonra oryantasyon eğitiminin kavramsal çerçevesi incelenerek planlama uygulanması hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın dördüncü ve son bölümü saha çalışması olan anket uygulamasına ayrılmıştır. Araştırmanın çözmeyi amaçladığı problemin belirtilmesi, amacın, önemin, sayıltıların ifade edilmesi ve devamında anket grubunun sınırlılığının, örneklem grubunun, ölçme araçlarının güvenilirliğinin ve ölçüm sonuçlarının yorumu ile veri toplanması hakkında verilen genel bilgileri anket çalışmasının sonuçlarının irdelenmesi izlemiştir. Çalışmamızın amacını; oryantasyon eğitiminin personelin performansına etkisini belirlemek oluşturmaktadır. Oryantasyon eğitimi alan personelin performanslarındaki değişimlere dair

görüşleri alınarak oryantasyon eğitiminin personelin performansına olumlu veya olumsuz etkileri incelenmiştir. Uygulama bölümünde ise Antalya ilinde yer alan 5 yıldızlı 3 otel zincirine sahip bir işletme deki daimi personele uygulanan oryantasyon eğitiminin performansa etkisi, üzerine anket çalışması yapılmış ve Anova testinden de görüldüğü üzere %53,3 lük performans değişikliğinin doğrusal regresyon modeli ile oryantasyon değişkeninden kaynaklandığı görülmüş, şekilde 1 saçılım grafiğinde de görüldüğü üzere performans ve oryantasyon değişkeni arasında pozitif yönlü 0,733 doğrusal bir ilişki olduğu ve oryantasyon eğitiminde ki 1 br artışının performansa 0,75 br artışa neden olduğu belirlenmiştir.

Bilim kodu :

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Eğitim, Oryantasyon

Sayfa Adedi : 91

Danışman : Doç.Dr.Zekai.ÖZTÜRK

**AN APPLICATION ABOUT THE EFFECTS OF ORIENTATION  
PROGRAMS ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
(M.S. Thesis)**

**Levent ATES**

**GAZI UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES  
October 2015**

**ABSTRACT**

In the twenty-first century requires the highest level of qualified personnel businesses, satisfactory and constructed in a way that could not be satisfied with those who work for the company's operating environment have difficulty in keeping qualified staff in his hand. Especially in the work place and work the first time they had become accustomed work on new staff in the workplace is quite challenging of business. Work on behalf of get used to reduce the problems in the process and to motivate business staff must give attention to the orientation. Made this area of research has shown that orientation training attendance and work adaptation of the staff, according to the staff orientation training which requires taking a longer process. In the first part of the research done on the subject have been made in the introductory general information. The theoretical part of the training process in human resource management this research, education, business and the importance for staff, training types, adaptation work has focused on the impact in addition to motivation. The aim of our study; To determine the effect of orientation training constitutes staff performance. Orientation training for the performance of the staff of the positive or negative effects of orientation training was investigated by examining the behavior of the staff. In the application section of the applied orientation of the performance of a business and its effect on motivation, trained staff administered questionnaire was determined. This section focuses on the first part of the demographic characteristics of the staff. The second part focuses on the views of staff orientation training on the impact on the performance and motivation. As a result of survey "Orientation training that businesses, keeping high performance is kept in the hands of qualified and trained staff. Orientation training of staff is to achieve success in business as adapted to work in less time." Conviction has occurred. In the execution section; a survey study to measure the impact of the orientation training on the actual performance

of the staff is done for the permanent staff of a company having 3 5-star hotel chain and as it is seen by the Anova test, 53.3% change in the performance is occurred because of the linear regression model and the orientation factor. Moreover, as it is seen by the dispersion graphic in figure 1, it is observed that there is a positive relationship between performance variable and orientation variable at a point of 0.733 and it is seen that 1 unit increase in the orientation training has a positive impact on actual performance by 0.75 units.

Science Cod :

Key Words : Human Resources, Training, Orientation

Page Number : 91

Supervisor :Doc.Dr.Zekaı OZTURK

## İÇİNDEKİLER

|                                                           |      |
|-----------------------------------------------------------|------|
| TEŞEKKÜR .....                                            | iv   |
| ÖZ.....                                                   | v    |
| ABSTRACT.....                                             | vii  |
| İÇİNDEKİLER .....                                         | ix   |
| TABLolar LİSTESİ.....                                     | xiii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                    | xiv  |
| BÖLÜM I.GİRİŞ.....                                        | 1    |
| BÖLÜM II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....                         | 3    |
| 2.1. İnsan Kaynakları Ve Eğitim .....                     | 3    |
| 2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....                     | 3    |
| 2.2. Temel Kavramlar .....                                | 7    |
| 2.2.1. Eğitim .....                                       | 7    |
| 2.2.2. Öğretim .....                                      | 8    |
| 2.2.3. Yetiştirme .....                                   | 10   |
| 2.2.4. Geliştirme .....                                   | 10   |
| 2.3. Eğitimin Amacı, Önemi ve Yararları .....             | 11   |
| 2.4. Eğitim İhtiyacını Ortaya Çıkaran Sebepler .....      | 12   |
| 2.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Planlanması ..... | 13   |
| 2.5.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi .....              | 15   |
| 2.5.2. Eğitim Planlanması .....                           | 15   |
| 2.6. Başlıca Eğitim Türleri .....                         | 19   |

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.6.1. Örgün Eğitim-Yaygın Eğitim .....                                | 19 |
| 2.6.2. Hizmet Öncesi Eğitim .....                                      | 20 |
| 2.6.3. Hizmet İçi Eğitim .....                                         | 21 |
| 2.6.3.1. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları.....                            | 22 |
| 2.6.3.2. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları .....                      | 25 |
| 2.6.3.3. Hizmet İçi Eğitim Türleri .....                               | 26 |
| 2.6.3.3.1. Oryantasyon Eğitimi .....                                   | 26 |
| 2.6.3.3.2. Temel Eğitim .....                                          | 32 |
| 2.6.3.3.3. Geliştirme Eğitimi.....                                     | 32 |
| 2.6.3.3.4. Tamamlama Eğitimi.....                                      | 32 |
| 2.6.3.3.5. Yükseltme Eğitimi .....                                     | 32 |
| 2.6.3.3.6. Özel Alan Eğitimi.....                                      | 33 |
| 2.6.4. Yönetici Eğitimi .....                                          | 33 |
| 2.7. Motivasyon Ve Performans Yönetimi .....                           | 33 |
| 2.7.1. Motivasyonun Tanımı Ve Niteliği .....                           | 33 |
| 2.7.1.1. Motivasyon Süreci .....                                       | 37 |
| 2.7.1.2. Motivasyonun Yararları .....                                  | 37 |
| 2.7.1.2.1. Motivasyonu Artırıcı Araç Ve Yöntemler .....                | 38 |
| 2.7.1.2.2. Motivasyon Ve İnsan Yönetimi .....                          | 38 |
| 2.7.2. Performans.....                                                 | 39 |
| 2.7.2.1. İşletmede Çalışan Personelin Performansının<br>Ölçülmesi..... | 43 |
| 2.7.2.2. Performans Yönetimi .....                                     | 43 |
| 2.7.2.3. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları .....           | 46 |
| 2.7.2.4. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Türleri.....            | 46 |
| 2.7.2.5. İşletmede Çalışan Personelin Performansının<br>Ölçülmesi..... | 47 |
| 2.7.3. İşe Adaptasyon.....                                             | 48 |

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.7.4. İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi-Oryantasyon .....                             | 48        |
| 2.7.5. Oryantasyon Eğitiminin Amacı, Önemi ve Kapsamı.....                              | 51        |
| 2.7.6. Oryantasyon Eğitimi Programının Planlanması ve Uygulanması .....                 | 51        |
| 2.7.6.1. Oryantasyon Eğitiminden Sorumlu Olacak Kişilerin Belirlenmesi .....            | 52        |
| 2.7.6.2. Oryantasyon Eğitiminin Süresinin Belirlenmesi .....                            | 53        |
| 2.7.6.3. Oryantasyon Eğitiminde Kullanılacak Araçların Saptanması.....                  | 54        |
| 2.7.6.3.1. Yazılı Yayınlar .....                                                        | 54        |
| 2.7.6.3.2. Görsel ve İşitsel Araçlar .....                                              | 55        |
| 2.7.6.4. Oryantasyon Eğitiminde Kullanılan Yöntemler.....                               | 55        |
| 2.7.7. Oryantasyon Eğitiminin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi .....                      | 55        |
| <b>BÖLÜM III. YÖNTEM.....</b>                                                           | <b>57</b> |
| 3.1. Oryantasyon Eğitiminin Personelin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma ..... | 57        |
| 3.1.1. Problem Durumu.....                                                              | 57        |
| 3.1.2. Araştırmanın Amacı .....                                                         | 59        |
| 3.1.3. Araştırmanın Önemi .....                                                         | 59        |
| 3.1.4. Sayıltılar .....                                                                 | 60        |
| 3.1.5. Sınırlılıklar .....                                                              | 60        |
| 3.1.6. Evren ve Örneklem .....                                                          | 60        |
| 3.1.7. Ölçme Araçları .....                                                             | 61        |
| 3.1.8. Ölçüm Güvenilirliği.....                                                         | 61        |
| 3.1.9. Ölçüm Yorumlarının ve Kullanımlarının Geçerliliği .....                          | 62        |
| 3.1.10. Verilerin Toplanması .....                                                      | 62        |
| 3.1.11. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....                                      | 62        |
| 3.1.12. Hipotezler .....                                                                | 62        |

|                                          |           |
|------------------------------------------|-----------|
| <b>BÖLÜM IV. SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b> | <b>75</b> |
| <b>KAYNAKLAR .....</b>                   | <b>79</b> |
| <b>EKLER.....</b>                        | <b>89</b> |
| <b>EK-1. Anket Formu .....</b>           | <b>90</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. Ankete katılanların demografik bilgileri .....                                                                            | 64 |
| Tablo 2. Oryantasyon Eğitimleri ve Performans Konusunda Katılımcı Görüş Dağılımları .....                                          | 65 |
| Tablo 3. Ortalamalar için Değerlendirme aralığı .....                                                                              | 68 |
| Tablo 4. Çalışanları Oryantasyon Eğitimleri ve Performans Önergelerine Katılım Ortalamaları .....                                  | 69 |
| Tablo 5. Oryantasyon programı ve performans boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi .....                           | 70 |
| Tablo 6. Oryantasyon programı ve performans boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi .....                       | 70 |
| Tablo 7. Oryantasyon programı ve performans boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi .....                      | 70 |
| Tablo 8. Oryantasyon programı ve performans boyutlarının yaş grupları değişkeni bakımından incelenmesi .....                       | 71 |
| Tablo 9. Oryantasyon programı ve performans boyutlarının meslekte çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmesi .....            | 71 |
| Tablo 10. Oryantasyon programı ve performans boyutlarının firmada çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmesi .....            | 71 |
| Tablo 11. Oryantasyon programı ile performans arasındaki doğrusal regresyon modeli için ANOVA ve belirleme katsayısı tablosu ..... | 72 |
| Tablo 12. Oryantasyon programı ile performans arasındaki doğrusal regresyon modelinin katsayıları .....                            | 72 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1. Oryantasyon programı ile performans arasındaki ilişki için saçılım ve regresyon doğrusunun tahmininin grafiği..... | 73 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

# **BÖLÜM I**

## **GİRİŞ**

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

Oryantasyon eğitimi alan personel işine daha çabuk adapte olduğu için kendisinden istenilenleri daha çabuk yerine getirmektedir. Bu çalışmada bir işletmede oryantasyon eğitiminin performansa ve işe adaptasyona etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, araştırma konusuna dair kısa bir değerlendirme ile çalışma hakkında genel bilgi verilen giriş kısmı hazırlanmıştır.

İkinci bölümde insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminde eğitim kavramı, eğitim türleri ve eğitim ihtiyaçları , oryantasyon eğitiminin personelin motivasyonuna ve performansa etkisi üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, oryantasyon eğitiminin performansa etkisi üzerine yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Sonuçta, oryantasyon eğitiminin personelin motivasyonunu ve işe adaptasyonu kolaylaştırdığı bunun da personelin performansını arttırdığı ifade edilmiştir

Dördüncü bölümde, sonuçlar değerlendirilmiştir.



## **BÖLÜM II**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **2.1. İnsan Kaynakları Ve Eğitim**

##### **2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Kavram olarak insan kaynaklarının gündemde yer almasıyla birlikte, teknoloji ve sermayenin olduğu kadar, işletme çalışanı olan insan, hatta bu iki kaynaktan daha değerli bir şekilde görülmeye başlanmıştır. Böylece, nasıl ki; sermaye kullanımında verimlilik ve karlılığın sağlanması konusunda çekinilmiyorsa, teknoloji ile ilgili birçok yatırım harcaması yapılıyorsa, en az bu kavramlara olduğu kadar insan kaynağına da yatırım yapılarak, iyileştirilmesi için çaba harcanmalıdır. İnsan kaynakları yönetimin temelini bu yaklaşım oluşturmaktadır (Uğur, 2003, s.27).

İnsan kaynakları günümüzde organizasyonların üretim ve hizmet verme, kar etme hedeflerine ulaşmak için kullanmak zorunda oldukları kaynağı yani insanı ifade eder. İnsan kaynakları yönetimi bir organizasyonda en tepe yöneticiden en alt kademedeki nitelsiz işçiye kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim organizasyon içinde bulunan iş gücü ile potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücünü de ifade etmektedir. Günümüzde, maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir iş gücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşılabilir.

İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yöneten ve kullanan örgütlerin, bunu başaramayan örgütlere nazaran daha başarılı olacakları kuşkusuzdur. Örgütlerde insan kaynaklarının etkili kullanımı ise, güçlü bir insan kaynakları yönetimi politikasını ve etkili bir performans yönetimi anlayışını gerektirmektedir. İyi yapılandırılmış, etkili bir performans yönetimi, örgütlerde insan kaynağının etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayabilir.(Çalık, 2003, s.8)

Performans yönetimi insan kaynakları yönetiminin bazı temel hedeflerini gerçekleştirebilir. Bu hedefler şunlardır:

- Örgütteki insan kaynaklarının sürekli yüksek performans düzeyinde çalışmasını sağlamak;
- İnsanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmasını sağlamak;
- Personelin gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkabileceği ortam oluşturmak;
- Örgüt kültürünü güçlendirmek veya onu değiştirmek;

Performans yönetiminin ana bileşenleri ile insan kaynakları yönetiminin ana bileşenleri arasında güçlü bir ilişki vardır. Performans Yönetimi'nin ana bileşenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a) Stratejik Yön Belirleme-Planlama (Stratejik Planlama buna bağlı Yıllık İş Planları;
- b) Kritik Başarı Alanı ve Yıllık Hedeflerin İndirgenmesi ve süreç hedefleriyle ilişkilendirme;
- c) Yetkinlik Hedefleri'nin Belirlenmesi;
- d) Performans Değerlendirme (Hedef gerçekleştirmelerinin değerlendirilmesi ve, geri bildirim verilmesi);
- e) Rehberlik-İzleme;
- f) Yönetim ve Profesyonel Gelişim Programları (yetkinlikleri geliştirerek performansı yükseltecek program ve gelişme planlarının oluşturulması);
- g) Ücret Yönetimi (ödüllendirme sistemleriyle ilişkilendirme);
- h) Kariyer Yönetimi (Kariyer haritalarının ve yedekleme planlarının oluşturulması için alt yapı oluşturma);

İşletmenin ihtiyaçlarına uygun özellikte ve sayıda personeli sağlama, çalışan personeli geliştirme, personelden en verimli şekilde yararlanma ve değerlendirme, personelin geçimini, ihtiyaçlarını, devamlılığını sağlama işlemlerinin tümüne insan kaynakları yönetimi denir. İnsan kaynakları yönetimi etkin işgücünün oluşturulmasın da önemli rol oynar (Keklik, 2007, s.5).

İnsan kaynakları yönetimi; organizasyonun belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmada, insan kaynaklarının etkin, verimli ve doğru bir biçimde kullanılmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir çevre ve organizasyonda, insan kaynaklarının çevre, birey ve organizasyona faydalı olacak biçimde, yasalara uygun olarak, etkin bir şekilde yönetilmesini gerçekleştiren çalışmaların ve fonksiyonların hepsi olarak adlandırılabilir (Aktan, 1999, s.16 ).

Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşabilmek için yararlandıkları kaynaklar para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde en önemlisi, en zor sağlanana insan

kaynağıdır. Teknolojik gelişmeler insan kaynağının verimliliğini artırmış ve çalışma yöntemlerinin değişmesinde etkili olmuştur. Ancak hiçbir teknolojik gelişme insan kaynağını ikame edememiştir. Son yıllarda robot kullanımının yaygınlaşması bu gerçeği değiştirmemiştir (Aykaç, 1999, s.15-17). Zira gelişmiş teknolojik aletlerin kullanılması için nitelikli personele ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum insan kaynağının önemini azaltmak yerine artırmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin olmadığı bir örgütte; yanlış kişilerin işe alınması, personel devir hızının yükselmesi, personelin verimsiz ve düşük performansla çalışması gibi problemler yaşanmaktadır. Ayrıca bu örgütte yararsız tartışmalarla zaman kaybedilmektedir. Bazı personelin işten çıkarılması nedeniyle maliyeti yüksek ve zaman alıcı davalarla uğraşilmektedir. Personelin çoğu sürekli adil olmayan ve yetersiz ücret aldıklarından şikâyet etmektedir. Endüstriyel ilişkiler bozulmakta; genel performans düşmektedir (Benligiray, 2007, s.7). İnsan kaynakları yöneticisi, örgütte personel arasındaki ilişkileri yönetmek için, personel ve yönetim arasındaki ilişkiler etrafında gelişen çok çeşitli ve geniş dış gruplar ve örgütlerle ilgilenmek zorundadır (Scarpello ve Ledvinka, 1988, s.4). İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan yönüyle ilişkili problemleri ve endişeleri üzerinde çalışmaya, çok fazla zaman harcamaktadır. Bu yüzden, pek çok insan, insan kaynakları yöneticilerinin sadece örgütün insanî yönüyle doğrudan ilişkili konularla alakadar olduklarını düşünmektedir. Bu bakışın tersine insan kaynakları yönetimi, örgütün verimliliği üzerinde doğrudan etkilidir. İnsan kaynakları yönetiminin örgüte pek çok faydası ve bunu gerçekleştirmenin de kendine has pek çok yolu vardır (Byars ve Rue, 1991, s.17):

- Normal bir çalışma gününde üretimi yükseltmek suretiyle, gereksiz fazla mesai, harcamalarını azaltır.
- Çalışılmayan zaman için harcanan parayı azaltmak için tasarlanan kurum programlarını uygular ve personelin devamsızlık yapmamalarını sağlar.
- Sağlam iş planları vasıtasıyla personel tarafından israf edilen zamanı azaltır.
- İş tatminini yükselten, sağlam insan ilişkileri ve iş atmosferi yaratmak suretiyle, işçi devrini ve masrafları minimize eder.
- Zaman kayıplarını azaltmak, tıbbi ve işçi tazminat masraflarını düşük tutmak için, etkili sağlık ve güvenlik programları tesis eder ve izler.
- Bütün personeli özel olarak eğitir ve geliştirir. Bu yolla onlar işletmeye olan faydalarını geliştirebilirler ve mümkün olan en düşük masrafla yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler üretilip satma işini daha iyi yapabilirler.

- Kötü çalışma koşullarının, ihmalin, dikkatsizliğin ve hataların yol açtığı tutumlar ile kötü çalışma alışkanlıklarını elimine etmek suretiyle, üretim maliyetlerini azaltır.
- Gittikçe onlardan daha fazla istifade etmek ve fazla personelden kaçınmak için her düzeyde piyasada bulunan en iyi insanları kiralar.

Personel için motive edici bir ortamın/iklimin oluşturulmasında önemli faktörler olan; rekabete dayalı ücret uygulamaları ve faydalı programları sürdürür.

- Uzman personeli, maliyetleri azaltmak, fiyatları indirmek ve üretimi artırmak için fikirler ileri sürmeleri hususunda teşvik etmekte ve onları cesaretlendirmektedir.

#### İnsan Kaynakları Departmanı Tarafından Yapılan Hatalar

- Kırtasiyeciliği ve formları öne çıkarmak. Kayıtlarının düzenli tutulması tabii ki önemlidir, ancak formlar öne çıkarıldığı zaman, performans değerlendirme, amacından sapar. Elde sadece doldurulmuş, dosyalanmış, sonra da unutulmuş formlar kalır.
- Ağ üzerinden performans değerlendirmeye yetinmek. Performans değerlendirme insanlar arası bir iletişim sürecidir ve bu sürecin sağlıklı sürmesine özen gösterilmelidir. Kolaylık sağlayan yazılımlar süreci destekleyen araçlardır.
- Yöneticileri eksik ya da yanlış eğitmek uzmanları formları ve yöntemleri tasarlar, yönerge oluşturur, formlar bastırır, yöneticilere dağıtır. Sonra da yöneticilerin, performans değerlendirmenin form doldurmaktan fazla bir şey olduğunu anlamasını beklerler. Yöneticilerin ayrıntılı eğitimlere ihtiyacı vardır.
- Çalışanların da sürece etkin katılımını sağlamak için onları da eğitmek gerekir. Oysa genellikle çalışanlara kısa bir oryantasyon verilir, çünkü “PD, çalışanlara yapılan” bir şeydir. Sonuç olarak yöneticiler de olayı böyle görmeye başlar.
- Formların peşine düşüp yöneticileri zorlamak. Yöneticiler, PD’nin amacını anlamadıkları ya da zaman kaybı olarak gördükleri için, formları doldurmayı da savsaklar. Performans yönetim sisteminin yararlarını iyi anlatıp yöneticileri süreçten sorumlu tutmak doğru kullanılmasını kolaylaştırır.
- Yöneticileri performans değerlendirmeden sorumlu tutmamak. Yöneticiler performans değerlendirme sürecinin etkinliğinden sorumludurlar ve bu da onlar için bir performans belirtisidir. Performans değerlendirme her yönetici için bir performans kriteri olmadıkça, sistemin sağlıklı yürümesi güvence altına alınamaz. İnsan kaynaklarının çok önemli görevleri mevcuttur. Uygun çalışanlar her iş de daha başarı sağlar. Bu konuda özellikle insan kaynaklarının işletmelere birçok faydası bulunmaktadır.

## 2.2. Temel Kavramlar

### 2.2.1. Eğitim

Eğitimi bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, iş görenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür (Yüksel, 2000, s.152).

Eğitim, personelin işini yapabilmesi için özel yetenekler kazanarak performansını geliştirmesidir. Eğitim bir anlamda insan kaynaklarına yapılan bir yatırım gibidir. Gelişim eğitimden daha geneldir ve personelin gelişimine yönelik öğrenme fırsatlarını içermektedir. Gelişim çalışana daha az detaylı bilgi vermesine rağmen personelin gelecekteki kariyeri için geniş öğrenme sağlamaktadır. Kısacası gelişim mikro değil, makro bir öğrenmedir. Eğitim kişinin mevcut işlerini yapabilmesi için gerekli bilgileri kapsarken, gelişim kişiyi gelecekteki işlere hazırlamaktadır. Hem gelişimin hem de eğitimin amacı performans düşüklüklerini azaltmak ve üretkenlik oranını yükseltmektir (Mercin, 2013).

Çalışmak sadece para kazanmak için işe girmek değildir. Başarılı olmak, iş yerinin her türlü başarıya ulaştırmak için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmaktır. Günümüzde bilgi ve eğitim eksikliği olan , sadece düşük maaşla çalıştırmak için işe alınan bir çok çalışan bulunmaktadır. Biraz daha az maaş verip kar elde etmeye çalışan işletmeler, bilmiyorlar ki uygunsuz ve işe hakim olmayan işçiler çalıştırarak müşteri memnuniyetsizliğiyle daha az tercih edilmektedirler. Bu da kar oranını daha da düşürmektedir. Bu yüzden alınan işçilerin eğitilmiş ve çalışacağı departmanda deneyimli olması ilk tercihlerden olmalıdır.

Kişi doğumundan ölümüne dek eğitim süreci içinde yaşamaktadır. Eğitim yalnız okul yıllarında edinilen bilgilerle değil, kişinin karşılaştığı durum ve olaylardan kazandığı deneyimlerle de gerçekleşebilmektedir. Bu yüzden eğitimin tanımını yapmak oldukça zorlaşmaktadır. Eğitim kavramıyla ilgili farklı tanımlar söz konusudur. Birleştirici bir tanım yapmak istersek, eğitim, bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istenilen yönde değişme meydana getirme sürecidir diyebiliriz (Başaran, 1994, s.167).

Thorndike, eğitimin tanımını şu şekilde yapmaktadır. Eğitim, başarısızlığı ortadan kaldırmak ve en yararlı formları seçmek üzere sağlıklı beden ve ruh hayatı için olanak sağlamak, arzulanan düşünsel ve duygusal uğraşları uyarmak ve yöneltmektir (Varış, 1991, s.66).

Eğitimle ilişkili yetiştirme, geliştirme, öğreti, öğretim gibi pek çok kavram söz konusudur. Bu noktada, işletmelerde uygulanan eğitim programlarıyla bağlantılı olarak yalnızca geliştirme kavramı hakkında ilgi verilecektir. Eğitim, çalışana bir işi daha iyi yapması için gerekli bilgi, beceri ve davranışların kazandırılmasıdır. Geliştirme, kişinin yaptığı işle doğrudan ilgili olmayabilen ve çalışanların işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görülebilmesi ve böylece işini daha verimli yapmasını sağlamaktır. Buradaki kavramlar arası farklılık kalite eğitimi ile kalite geliştirme için de geçerlidir.

Eğitimle ilgili “gerekli olmayabilir ama fena da olmayabilir”, bir deneyelim bakalım görüşü daha sonra mutlaka eğitim olarak değişmiştir (Kirman, 1994, s.12). Sürekli değişimlerin gerçekleşmesiyle birlikte işletmelerde eğitimin önemi giderek artmıştır.

İşletmeler, değişen teknolojik ve yönetim sistemlerine uyum sağlayabilecek elemanlarını kendi verdikleri eğitimlerle destekleme yolunu tercih etmişlerdir. Eğitim çalışmaları ile gerçekleştirilmesi istenen, personelin mevcut durum için standart özellikleri kazanmalarını sağlamak, geleceğe de hazırlıklı olmalarına yardımcı olmaktır.

İşletmelerde eğitim programlarının uygulanmasındaki amaç, bireyin iş görmesi için gerekli bilgilerle donatılmasıdır. Kişi, gerekli bilgiyi aldıktan sonra, konuyla ilgili değişiklik ya da yeni bilgiler olduğunda tekrar eğitim alması gerekebilir. İşletme, dış ortamdaki teknolojik gelişmelerin baskısı sonucu teknik sistemde değişiklik yapmak zorunda kalabilir. Bu nedenle de personele yeni eğitim programlarını uygulamak gerekebilmektedir. Eğitimde amaç, çalışanlara istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerini kazandırılmasıdır (Çelik, 1994, s.122).

Eğitim, kısa süre içinde işletmenin verimliliğini artırmak, kaliteli ürün üretmek ve hizmet vermek için gerçekleştirilir. Uygulanacak eğitim programları, personelin bilgi, bilinç ve beceri düzeyindeki değişikliği işlerine yansıtabilmesini amaçlamaktadır. Böylece ürünün kaliteli olması sağlanacaktır.

### **2.2.2. Öğretim**

Eğitim kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan kavramlardan bir tanesi “öğretim”dir. Eğitim ve öğretim kavramları birbirini tamamlayan ancak aynı anlama gelmeyen kavramlardır. Eğitim, öğretime göre daha kapsamlı olup, öğretimin alanına giren konuları da içine almaktadır. Öğretim, “insana bilgi kazandırmak, insanda mevcut pek çok kabiliyetten yalnız akli kabiliyetleri geliştirmek için yapılan çalışmaların adıdır.” Nitekim tarih öğretimi, fizik

öğretimi, matematik öğretimi denildiğinde bu alanlardaki birtakım bilgilerin bireye öğretilmesi anlaşılmaktadır (Ayhan, 1995, s.49-50).

Genel anlamıyla öğretim, basit olarak daha önce verilmiş olan öğretimin tanımıdır. Öğretim örgün eğitim olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamı içerisinde öğretim terimi yetiştirme ile aynı anlamdadır. Öğretim nispeten kısa bir zaman periyodu içerisinde gözlenebilen ya da meydana gelebilen bir faaliyettir. Bundan dolayı, uzun bir zaman periyodu içerisinde ele alınan bir öğretim faaliyetine karşılık olarak, öğretim süreci ve bunun yanında sürekli bir öğretim faaliyetleri bütünü işaret etmek üzere sürekli öğretim terimi kullanılabilmektedir.

Öğretim, “eğitimin okulda planlanmış ve programlanmış olarak yürütülen kısmını” (Öğretim nedir, 2013) oluşturmaktadır. Birey açısından ifade edilecek olursa öğretim, öğrenim olur: bireyin öğrenimi x yıl sürdü gibi. Öğretim, bireylerin hayatlarının önemli dönemlerini geçirdiği, hem toplumsal hem de kişisel faydaların beklendiği, devletin finanse ettiği önemli bir yatırım alanıdır (Ayhan, 1995, s.19). Gerek eğitim gerekse öğretim belirli amaç ve yararları ulaşmayı hedeflemektedir. Bu açıdan, Herbert Spencer’a göre (1820–1903), eğitim ve öğretimde aşağıdaki hususlara riayet edilmesi gerekmektedir:

- Eğitim ve öğretim, basitten karmaşığa doğru bir seyir izlemelidir.
- Eğitim ve öğretim, somut şeylerden işe girişmeli ve soyut şeylerle sona ermelidir.
- Eğitim ve öğretim, tecrübeden ve deneyden nazariyeye doğru gitmelidir.
- Eğitim ve öğretim, mümkün mertebe bireyleri bir şeyler keşfetmeğe sevk etmelidir.
- Eğitim ve öğretim, teşvik edici mahiyette eğlenceler temin etmelidir.
- Hem eğitim hem de öğretim yerel, ulusal ve uluslararası özellikler taşır.
- Yerellik özelliği, bireyin, içinde bulunduğu çevrede eğitim ve öğretim görmesini ifade etmektedir.

Ulusallık özelliği, eğitim ve öğretim yoluyla ulusal bütünlük, kalkınma vb.nin hedeflenmesine işaret etmektedir. Uluslararası olma özelliği ile dünyada eğitim ve öğretimde izlenen yol ve yöntemler ve yapılan ar-ge çalışmalarının birbirini etkileme durumu ifade edilmektedir (Gürkan, 1998, s.10).

Eğitim çalışanların işte aktif ve daha bilgili olmasını ve iş yerinin de daha başarıya koşması açısından önemlidir. Eğitim ve öğretim işletmelerin işçi bulmasında ilk istediği özellik olmalıdır.

### 2.2.3. Yetiştirme

Yetiştirme kavramı, “psikomotor, bilişsel ve duygusal becerilerin uzun bir zaman süreci içinde, resmi eğitim programlarından çok, yetiştirici (montör) aracılığıyla bireye kazandırılması” anlamına gelmektedir. Yetiştirmenin işe yönelik ve gözlenebilir sonuçları somutluk, ölçülebilirlik ve denetlenebilirlik özelliklerine sahiptir (Şencan, Erdoğan, 2001, s.4).

Bir tanıma göre yetiştirme, “kişinin işinde yapabilecekleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran bir eylemdir. Daha çok işe yeni giren personeli kapsamakla birlikte temel amacı personelin işinde gereken özelliklere ve seviyeye mümkün olduğunca kısa sürede ulaşmasını sağlamaktır.” (Kayıkçı, 2001, s.58). İşletme işe alım sürecinde yetenekli personeli seçmede ne kadar titizlik gösterirse göstereceği, en yetenekli personelin kapasitesi de değişen koşullar karşısında yetersiz hale gelebilmektedir. Bu durumda personelin gelişim sürecinin yeniden başlatılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Personelin gelişim sürecinin yeniden başlatılması eğitim yoluyla gerçekleştirilmektedir (Aşkun, 2004, s.430).

### 2.2.4. Geliştirme

Eğitim kavramı yerine kullanılan bir diğer kavram ise geliştirme kavramıdır. Eğitim ve geliştirme kavramlarının birbirinden ayrıldığı belirli noktalar mevcuttur. Bunlardan ilki, süre farklılığıdır. Eğitim faaliyetlerinin başlama ve bitiş tarihleri belirlenebilirken, geliştirme faaliyetleri süresiz, sürekli ve sınırsız olma özelliği göstermektedir. İkincisi amaç farklılığıdır. Eğitim, kişiye bilgi, beceri ve davranış kazandırılması ve / veya mevcut bilgi, beceri ve davranışların geliştirilmesi amacını taşımaktadır. Geliştirme ise, kişinin bakış açısını genişletme, işletmeler açısından çalışanların işe ve işletmeye ait bütünsel bir bakış açısı geliştirmelerini sağlayarak verimliliğin artırılmasıdır (Tınaz, 2000, s.46).

Geliştirme kavramı, yalnızca teknik ve mesleki konuları değil, beşeri, sosyal, kültürel, siyasal ve kişilik konularını da kapsar ve bireyin gerek toplumsal gerekse işyerindeki statü ve değerinin artırılmasına yöneliktir (Şencan, Erdoğan, 2001, s.52)

### 2.3. Eğitimin Amacı, Önemi ve Yararları

Genel olarak eğitim sürecinin üç temel ögesi vardır. Bunlar eğitim amaçları, öğretme ve öğrenme faaliyetleri ve eğitim sonuçlarına ilişkin değerlendirmelerdir (Fidan, Erden, 1993, s.19).

Eğitim amaçları belirlenmeden etkin bir eğitimin gerçekleştirilmesi düşünülemez. Öncelikle eğitim amaçları belirlendikten sonra bu eğitim amaçlarına ulaşmaya en elverişli öğretme ve öğrenme faaliyetleri belirlenir ve gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerin neticesinde eğitim amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek amacıyla ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. İşletmeler eğitim faaliyetlerini genel olarak ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar olmak üzere iki gruptaki amaçlara ulaşmak için yürütmektedirler (Sabuncuoğlu, 2000, s.113-115).

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

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

İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar ise iki grupta özetlenebilir:

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

Her iki gruptaki amaçlar birbiriyle yakından ilişkilidir. Örneğin, personel eğitildikçe iş kazaları azalacak, dolayısıyla üretimdeki duraksamaların sayısı azalacak ve buna bağlı olarak üretim hızı artacaktır. Eğitim yoluyla personel daha bilinçli hale geleceklerinden üretimde dikkatin artması, fire ve ıskartaların azalması sağlanarak üretim kalitesinde artış ve bununla birlikte denetim maliyetleri gibi birtakım maliyetlerin aşağı çekilmesi de mümkündür. Eğitimin personelin iş tatmini, moral, özgüven ve örgüte bağlılıkları üzerinde meydana getireceği olumlu gelişmeler devamsızlık ve işten ayrılma gibi sorunları da azaltabilmektedir.

#### **2.4. Eğitim İhtiyacını Ortaya Çıkaran Sebepler**

İşletmelerde her seviyedeki personelin işini daha iyi yapabilmesi ve neticede hem kendisinin hem de işletmenin veriminin artmasını sağlamak için, yetenek, bilgi ve anlayış ve genel olarak tutum ve davranışlarının, devamlı ve sistemli bir şekilde değiştirilmesiyle ilgili bir faaliyet olan eğitim gereklidir. Öyleyse eğitim ihtiyaçlarının tespiti de ayrı bir önem göstermektedir. Önemli bir nokta da eğitim ihtiyacının hissedilmesi ve tespitinin farklı işlemler olduğudur. Birincisi eğitimin gerekli olup olmadığını belirler, fakat hangi alanlarda ve nasıl eğitime gidileceğini göstermez. İkinci nokta ise gerçek ihtiyaçların ne olduğunu ortaya çıkartır (Tanyeli, 1988, s.22).

Eğitim ihtiyacının ortaya çıkmasının göstergeleri kısaca şu şekilde sıralanabilirler (Tanyeli, 1988, s.24):

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

- Koordinasyon noksanlığı,
- Çekişme ve ihtilafların çokluğu,
- Moral düşüklüğü.

Eğitim ihtiyaç analizi;

- Eğitim hedeflerini ortaya koymak,
- Çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirlemek,
- Çalışanların memnuniyet ve bağlılığını artırmak,
- Müşteri memnuniyeti gibi kurumsal performans göstergelerinde daha başarılı sonuçlar elde etmek,
- Ürün ve hizmet kalitesini artırmak, amaçlarına hizmet eden sistematik bir çalışmadır.

## **2.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Planlanması**

Günümüzde bir işletmenin verdiği eğitimlerin başarılı olabilmesi ve bunun işletmeye kazanç olarak geri dönebilmesi için eğitim içeriklerinin işletmenin stratejisine uyumlu olması gerekmektedir. İşletme stratejisi; işletmenin hedefini, politikalarını ve faaliyetlerini birleştiren bir plan gibi düşünülmelidir. Bu strateji; işletmenin fiziki sermayesini (fabrika ve teçhizat), mali sermayesini (mal ve kasa rezervler) ve insan sermayesini (personel) ne şekilde kullandığını etkilemektedir (Noe, 1999, s.29). Bu bağlamda işletme stratejisi, personele verilecek eğitimin içeriğini, süresini, miktarını vb. belirlemede büyük rol oynamaktadır.

Eğitim kurumları, geçmişte de günümüzde de temeli sağlam atılmasının gereken kurumların başında gelmiştir ve gelecekte de böyle olması beklenmektedir. Eğitim, gençlerin gelecekteki başarılarının temelini oluşturmaktadır. Bu durum eğitime bir dinamiklik sağlamaktadır. Eğitimde dinamikliği sağlamanın yolları çeşitli boyutlarda tartışılabilmektedir. Konuların bilimselliğinin güncellenmesi, programın uygulanması sonucu elde edilen verilerin değerlendirilip program üzerinde düzeltmeler yapılması birkaç başlıca örnek olarak verilebilmektedir (Demirel, 2006, s.30). Dinamikliğin sağlanmasına ilişkin çalışmalar bizi program geliştirme konusuna yöneltmektedir. Program geliştirme, eğitim programının hedef, içerik, öğrenme-öğretme süreci ve değerlendirme öğeleri arasındaki dinamik ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Demirel, 2006, s.31).

Türkiye’de program geliştirme çalışmaları 1924 yılında ilkokul alanında başlamış ve ortaöğretim çalışmaları da ilkokul çalışmaları ışığında yapılmaya devam etmiştir (Tekişik, 1992, s.58). Günümüzde de program geliştirme çalışmaları en son 2006 yılında ilköğretimde yapılmış, bu çalışmalar ışığında ortaöğretim programları da yeniden ele alınmaya başlanmıştır. Hem geçmişte hem de yakın zamanda yapılan program geliştirme çalışmalarının ortak yönü ikisinin de en alt öğretim kademesinden başlayıp daha sonra üst kademedeki öğretim kurumlarına uygulanmasıdır. Ancak burada göze çarpan büyük eksiklik hiçbir program geliştirme çabasının içinde yükseköğretim kurumlarının olmayışıdır.

Wolf (2007), gelişen dünyada toplumun taleplerini çağın koşullarına uygun olarak karşılamak için, toplumun mimarı olan eğitim programlarının eğitim kurumlarının her seviyesinde dinamik bir yapıya sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Değişen koşullara hızla uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanan zekânın işlenip işlevselleştirmesinde, eğitimin payı tartışmasız kabul edilmektedir. Bu bağlamda, eğitimde hızla değişen koşullara uyum sağlama zorunluluğu kaçınılmazdır. 1998 yılında temelleri atılan Bologna süreci, yükseköğretimde değişen koşullara uluslararası uyum sağlanması konusunda önemli bir adım atmıştır. Bologna sürecinin temel amacı Avrupa’da ortak bir yükseköğretim alanı yaratmadır (Adelman, 2009, s.58). Bu kapsamda; kolay anlaşılır ve birbirleriyle karşılaştırılabilir yükseköğretim diploma ve/veya dereceleri oluşturmak üzere Avrupa’daki tüm yükseköğretim kurumlarında ders ve program içeriklerin yeniden düzenlenmesi ve belirli bir standarda ulaşılmasını hedeflemiştir. Bu süreçten Türkiye’de etkilenmiş, yükseköğretim müfredatlarını Bologna sürecinin gereksinimleri doğrultusunda değiştirmeye başlamıştır. Bologna sisteminin olumlu ve olumsuz yönleri olduğu tartışmaları sürmektedir (Önal, 2010, s.47). Ancak burada değinilmek istenen temel nokta süreç ile birlikte yükseköğretim kurumlarında da mesleğe yönelik eğitim programları hazırlamamızın olumlu olup olmayacağı konusudur. Mesleğe yönelik eğitim programını (vocational curriculum) diğer müfredatlardan ayıran belli başlı noktalar vardır. Mesleğe yönelik eğitim programı hazırlanırken öğrencinin eğitimi sırasında gösterdiği başarıyı hedef belirlemek tek başına yeterli değildir. Mesleğe yönelik müfredatın başarısını ölçerken öğrencinin; eğitimdeki başarısının yanı sıra, bu başarının ona iş hayatında kazandırdıkları ve gösterdiği performansı da göz önünde bulundurmak zorunludur (Finch ve Crunkilton, 1999, s.68). Böylece programın iyileştirilmesi ve eksik yönlerinin giderilmesi daha kolay olacaktır. Müfredat bir takım mesleki teorik bilgilerin öğretimiyle sınırlı değildir. Geliştirilen program öğrencinin, her biri mezuniyet sonrasında iş sahibi olabilmesiyle doğrudan ilgili olan; bilgilere,

becerilere, davranışlara ve değerlere sahip olmasına yardımcı olur. Mesleki eğitim ortamının öğrencinin ilerideki iş hayatının gerçekçi bir kopyası olarak düzenlenmesi, öğrencinin teorik gelişimine, becerilerini uygulamaya dönüştürmesine de katkıda bulunacaktır.

Personelin eğitim ihtiyacının belirlenmesi, bir bakıma personelin eksikliğinin, yetiştirme noksanlığının, zayıf yönlerinin ortaya konulmasıdır. Personel yetersizliğinin değerlendirilmesi şeklinde algılanabilecek sonuçları çıkartabileceğinden oldukça hassas bir konudur. Bu nedenle ihtiyaç saptanırken aşağıdaki maddeler halinde yazılı hususların bilinmesi ve göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Kalkandelen, 1967, s.58);

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

### **2.5.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Birçok işletme, eğitim ihtiyacının bilincinde olmasına rağmen, ne kadar eğitim verileceği, eğitime ayrılan kaynağı, endüstri türüne ve kişilerin üstüne düşen görevlerin belirlenmesine bağlı olarak değişebilmektedir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işletme içinde eğitimin gerekli olup olmadığını belirleme sürecidir. Bu amaçla genel olarak örgüt analizi, kişi analizi ve iş analizi yöntemlerinden faydalanılmaktadır. İşletmeler, personelinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini arttırmak ve kariyerlerinde yükselmelerine yardımcı olmak amacıyla, personeli yetiştirmekle yükümlüdür. Bu sayılan yükümlülüklerin yerine getirmesi ise eğitim ihtiyaçlarının tespiti ile mümkündür (Noe, 1999, s.64).

### **2.5.2. Eğitim Planlanması**

Yönetim süreçlerinin temel unsuru olarak planlama, mevcut insan ve madde kaynaklarının örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik durumunu ifade etmektedir. Yöneticilerin sahip

olması gereken yeterliklerden birisinin planlama becerisi olduğu düşünöldüğünde, yöneticinin aynı zamanda iyi bir planlamacı olduğu söylenebilmektedir. Ekonomik ve teknolojik koşulların hızlı değışmesi, planlamanın önemini arttırmaktadır. Ruscoe'ya göre (1974), planların hazırlanması teknik, bu planların uygulanması ise yönetsel bir süreçtir. Örgütler, mevcut durum hakkında bilgi sahibi olabilmek, gelişebilmek ve ileriye yönelik kestirimlerde bulunabilmek için iyi bir stratejik planlamaya gereksinim duymaktadır. İyi bir planın anlaşılabilir olma, en az giderle istenileni verme, değışen koşullara uyarlanma, süre bakımından uygunluk, uygulayacak kişilerin katılımını sağlama ve yeni kaynaklar gerektirmeme gibi özelliklerinden söz edilmektedir (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 2000, s.96).

Öğretim haritaları, yerel düzeyde eğitim planlaması anlamına gelmektedir. Eğitim etkinlikleri planlanırken, her bölgenin nüfus, ekonomi, coğrafya, toplumsal durum gibi özellikler açısından birbirinden farklılaşabileceğı göz önünde bulundurularak, bu tür değışkenlere göre planlama etkinliğinin düzenlenmesi, öğretim haritaları veya mikro planlama olarak adlandırılmaktadır. Öğretim haritaları veya diğeri bir ifadeyle mikro planlama, her bölgenin kendi özelliklerine göre değışmekte ve ölkede kaynakların gereksinime göre dağıtılması temeline dayanmaktadır. Mikro planlama veya öğretim haritaları, yerel düzeyde gerçekleştirilen planlama etkinliklerini ifade etmek için kullanılmakta; makro planlama ise ulusal düzeyde gerçekleştirilen daha genel ve kapsamlı planlama etkinliğini ifade etmektedir. Eğitimde stratejik planlama söz konusu olduğunda, ulusal ölçekte bakanlık politikalarının ve ölkede genelinde planlama yapan devlet kuruluşlarının çalışmalarının bir devamı olarak, yerel ve okul düzeyinde bazı düzenlemelerin yapılması ve kararların alınması akla gelmektedir. Bursalıoğlu (2000), eğitimde karar sürecini etkileyen çeşitli iç ve dış nedenler arasında en güçlü olanını merkeziyetçilik olarak belirtmektedir. Yerel düzeyde bölgeler arasındaki farklılıklar ve eşitsizlikler düşünöldüğünde, sadece ulusal ölçekte yapılan ve merkeziyetçiliğe dayanan makro planlama ile yetinilmesinin, mevcut sıkıntıları çözmeye katkıda bulunamayacağı ve gelişmeyi sağlayamayacağı görölmektedir. Ölkede genelinde yapılan makro planlamanın zorunlu ve tamamlayıcı bir parçası olarak il, ilçe, belde ve okul düzeyinde stratejik planlama yapılabilmesi; her bir il, ilçe, belde ve okul düzeyindeki farklı ve ortama özgü şartlar dikkate alınarak gelişme ve ilerleme programları oluşturulabilmelidir. Bölgeler ve okullar arasındaki eşitsizlikler ancak bu şekilde giderilebilmektedir. Böylece, bazı bölgelerde yaşanan aşırı yığılma ile toplumsal yapıdan kaynaklanan eşitsizlikler, kaynakların gereksinime göre

dağıtılması yoluyla dengelenebilmektedir. Yerel düzeyde yapılacak stratejik planlama ile okul büyüklüğü ve öğrenci sayıları hakkında da sağlıklı kararlar alınması sağlanabilmektedir. Bölgenin nüfus yapısı, göç durumları, eğitim hareketliliği, çalışma, ekonomi gibi etmenler, okul ve sınıf yapılarına etki etmekte, sınıflardaki öğrenci sayıları hakkında önemli ipuçları vermektedir. Stratejik planlamanın temel öğelerinden biri olarak öğretim haritası, bölgesel, yerel ve kurumsal düzeyde planlama etkinliklerinin tümünü kapsamaktadır (Karakütük, 1994, s.58). Öğretim haritası, eğitim- öğretim etkinliklerinin bölgesel, yerel ve kurumsal düzeydeki koşullar dikkate alınarak planlanması ve yürütülmesi sürecidir. Bu noktada her bir bölgenin ve okulun kendine özgü nitelikleri, nüfusu, olanakları, iklimi, coğrafyası, kültürü olacağı için bu özellikler gözetilerek toplumsal istemin karşılanması gerekmektedir. Kış aylarında hava koşullarından ve coğrafi özelliklerden dolayı ulaşımın sağlanamayacağı bölgelerde taşınmalı eğitim uygulamasının yapılmaması, yerel koşulların mikro planlamada gözetilmesinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde yaz aylarına doğru tarım ve hayvancılığın yoğun olarak yapıldığı ve genç nüfusun da bu etkinliklere katıldığı bölgelerde, okulların açılış ve kapanış zamanlarının ve öğretim programlarının şehir merkezlerinden farklı olması gerekmektedir. Kültürel ve geleneksel nedenlerden dolayı okullaşmaya yeterince önem vermeyen ve kız çocuklarının okula göndermeyen bir bölgede zorunlu eğitimin bir gereği olarak yasal sürecin başlatılması yerine, bu bölgedeki eğitimcilerin toplumsal koşulları yorumlayacak düzeyde sosyoloji eğitimi alması ve bölge insanının kültürel özellikleri dikkate alınarak yerele özgü eğitim- öğretim planlamasının yapılması ve buna uygun programın uygulanması daha yerinde gözükmemektedir.

Eğitim planlamasında esas olan ulaşılması beklenen, varılması istenilen hedeflerin saptanmasıdır. Eğitim planlamasının ilk işlemi olarak amaçların belirlenmesi esas alındığında üç eğitim planlaması yaklaşımı görülmektedir (Coombo, 1974, s.24);

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

**İnsan gücü Yaklaşımı:** Özellikle hizmet içi eğitimde daha çok benimsenen bu yaklaşıma göre ekonomik gelişme, tüm kalkınma ve ilerlemenin itici gücüdür ve kaynakların dağılımında göz önünde bulundurulması zorunludur. Ekonomik gelişme, yalnız parasal kaynakların ve

araçların değil, onları düzenleyecek ve kullanacak insan gücü kaynaklarını da gerektirmektedir.

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

Eğitim planlamasında, bu yaklaşımlardan hiç biri tek başına yeterli ve sağlam bir temel olamaz. Bu üçünün, amaca göre değişik oranlarda birleşmesine gereksinme vardır. Bu yaklaşımlar, eğitim planlaması sisteminin içine girmeli ve daha anlamlı, etkili ve verimli kılmak üzere geliştirilmelidir (Mahmut, 1976, s.125).

Örgütlerin sosyal sistemler olduğu artık herkesçe bilinmektedir. Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken nokta örgütleri oluşturan en temel unsur olan bireylerinde özgün varlıklar olduğudur. Yeni personel, daha önceki kişisel ve görevsel deneyimleri yoluyla kazandığı tutum ve beklentileriyle birlikte örgüte katılmaktadır. Örgüte yeni katılan personel, örgütün işleyişini (kurallar, ödeme sistemi vb.), çalışma grubu içinde nasıl hareket edeceğini (isimleri, görev sorumluluklarını, eş personelle ve denetçilerle olumlu ilişkiler kurmayı, normları, kültürü, politik davranışlarla, değişime olan direnmelerle, eş personelin yeteneksizlikleri ile baş etmeyi) ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği (teknik terimleri ve becerileri, prosedürleri, kuralları, olguları) öğrenmek zorundadır. Bu öğrenme süreci ise örgütsel sosyalleşme ile gerçekleşmektedir (Çalık, 2003, s.167).

Örgütsel sosyalleşme sürecinde gerçekleştirmesi amaçlanan bazı sosyalleşme görevleri vardır. Bu süreçte yapılan eğitim faaliyetleri bu görevlerle ilişkilidir. Örgütlerde sosyalleşme etkinlikleri, gerek temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve hizmet içi eğitim programları ve gerekse eğitim programları dışındaki formal ve informal sosyalleşme araçları vasıtasıyla genellikle örgüt tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerin tümü personelin sosyalleşme süreci ile ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bu sosyalleşme görevleri üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar; bireyin aktif olarak sosyalleşmesinde

- (1) Görev hükümlerinin açıklanması,
- (2) Rol açıklığını sağlama,
- (3) Kültürleme etkinlikleri ve
- (4) sosyal bütünleşmeyi sağlama görevleri olarak sıralanmıştır (Morrison, 1993, s.58);

- Görev Hükümlerinin Açıklanması: Yeni personelin ilk önce kendi işlerinin nasıl yapılması gerektiğini öğrenmeleri gerekmektedir. Bu görevleri başarmak için, yeni gelenler işte gerekli olan bilgi becerileri kazanmaya ihtiyaç duyarlar. Yeni personel teknik bilgi ya da görevleri ile ilgili işleri nasıl icra edecekleri konusunda araştırma yaparlar, işlerinde daha etkili olabilmek için uzman olmaya çalışırlar. Buna ek olarak görev hükümlerinde, personelin başarısı geri dönüş ile ilişkilendirilerek, geri dönüş başarısının sosyalleşme süreci içerisindeki önemini belirlenmiştir.
- Rol Açıklığının Sağlanması: İkinci olarak yeni personelin örgütteki rol açıklığının sağlanması gerekmektedir. Başarılı örgütsel sosyalleşmede rol açıklığı vardır (Çelik, 1998, s.194). Bu görevleri başarmak için örgütün beklediği davranışları hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Rol açıklığında geri dönüş başarısının pozitif bir işlevi vardır. Geri dönüş, yeni gelenlerin rol beklentilerini karşılamak ve ihtiyaç duyulduğu zaman uyumlu olabilmesini sağlamaktadır (Morrison, 1993, s.174). Örgüte yeni giren personelin çalışma grubu içindeki rolünü öğrenmesi sosyalleşmenin kritik bir görevidir (Adkins, 1995, s.841).
- Kültürlenme Etkinlikleri: Üçüncüsü görev, yeni personelin örgütün kültürünü anlayarak kazanmasıdır. Örgütsel sosyalleşme, aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır. Örgütsel sosyalleşme örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme ve bunlara uyum sağlama sürecidir.
- Sosyal Bütünleşmeyi Sağlama: Son görev, personelin iş grubuna bütünleşmesidir. Kültürlenme etkinliklerine benzer şekilde, sosyal bütünleşme örgüt kültürü hakkında bilgi edinmeyi ve personelin sosyal davranışının nasıl değerlendirileceği konusunda da bireye fikir vermektedir. Yeni personelinin işe girmeden önce sahip oldukları davranış ve tutumların örgüte uygun olup olmadığını diğer meslektaşları değerlendirmektedirler (Çelik, 1998, s.174).

## **2.6. Başlıca Eğitim Türleri**

İşletmelerde personelin eğitilmesi için uygulanan bazı eğitim çeşitlerinden söz edilecektir.

### **2.6.1. Örgün Eğitim-Yaygın Eğitim**

Eğitim sistemi incelendiğinde, bireyin eğitim gereksinimlerini karşılayacak şekilde alt sistemlerden oluşturulduğu görülmektedir. Örgün eğitim, belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla, okul çatısı altında düzenli olarak

yapılan eğitimidir. Bu eğitim türünde genel, mesleki ve teknik eğitim programları uygulanmaktadır (Taymaz, 1997, s.3).

Yaygın eğitim, örgün eğitimin yanında veya dışında düzenlenen formal eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsamaktadır. Yaygın eğitimde belli bir yaş sınırı bulunmamaktadır. Her yaş grubu için (çocuk, genç, yetişkin v.b.) yaygın eğitim faaliyetleri düzenlenebilmektedir (Demirel ve Ün, 1987, s.86).

### **2.6.2. Hizmet Öncesi Eğitim**

Personelin eğitimi konusunda yapılan ayrımlardan birisi de hizmet öncesi eğitimidir. Hizmet öncesi eğitimin çeşitli tanımlamaları yapılmaktadır. Genel bir tanıma göre hizmet öncesi eğitim, kişinin memurluk statüsüne girmeden önce almış olduğu eğitim türüdür. Başka bir tanımda ise hizmet öncesi eğitim kurum ve kuruluşların personel ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda ve genel öğretim kurumlarında hizmet öncesinde okutulan ve yürütülen faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (DİE, 1995, s.8).

Nitelikli eğitimin pek çok ögesi bulunmaktadır ve bunlar içinde en önemli faktörlerden birini de öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlik, bir ulusun geleceğini hazırlama sorumluluğunu taşıyan önemli uzmanlık alanlarından biri olarak görülmektedir. Çünkü öğretmenler, eğitim süreci içinde yeni kuşakların yetiştirilmesinde oldukça etkin bir rol oynamaktadırlar (Gürsoy, 2003, s.35). Günümüzde artık nitelikli insanın nitelikli bir eğitim ile gerçekleştirilebileceği ve nitelikli bir eğitimin de nitelikli bir öğretmen gerektirdiği genel olarak kabul görmektedir (Gürbüztürk ve Genç, 2004, s.69).

Milli Eğitim'in amaçlarını gerçekleştirmede öğretmenlere şüphesiz önemli roller düşmektedir. Geleneksel anlamda öğretmen, bilginin kaynağı ve tek aktarıcısı iken günümüzde ise öğrencilere öğrenmenin yollarını öğreten bir konuma gelmekte ve öğretmenin öğrenme-öğretme ortamında sürekli değişen rolünün önemi gittikçe artmaktadır. Öğretmenden beklenen bu yeni rollerin geliştirilmesi için öğretmen eğitimi programlarının yeni gelişmeler doğrultusunda güncellenmesi gerekmektedir (Kudu, Özbek ve Bindak, 2006, s.78). Öğretmenlik mesleğine ilişkin araştırmalar, son yıllarda eğitim araştırmalarının önemli konu başlıklarından biri haline gelmiştir. Günümüzde öğretmen yetiştirmede nicelik sorunu büyük ölçüde çözülmüş olmakla birlikte öğretmenlerin nitelikli yetiştirilemediği üzerinde tartışmalar artmıştır (Kavcar ve Sezgin, 2003, s.102). Eğitim sisteminin temel ve

göz ardı edilemez ögesi olan öğretmenlik, toplumu tüm yönleriyle etkileme gücüne sahip mesleklerin başında gelmektedir, dolayısıyla taşıdığı sorumluluk, toplumsal beklentiler ve kazanılması gereken özellikler dikkate alındığında, öğretmenliğin herkes tarafından yapılamayacak bir meslek olduğu kolayca anlaşılmaktadır. Öğretmen adaylarının seçimi, hizmet öncesi eğitimleri ve atanma öncesinde yeterli formasyona sahip olup olmadıklarının tespiti burada önem kazanmaktadır (Şimşek, 2005, s.243).

Öğretmen adaylarının yaşadığımız çağın ve içinde bulunduğumuz toplumun niteliklerine ve ihtiyaçlarına uygun olarak yetiştirilmesi gerekir. Öğretmenlerin rollerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için öncelikle alanlarında iyi yetişmiş olmaları gerekmektedir.

Öğretmenin niteliği hizmet öncesi eğitimde kazanacağı alan bilgisi, öğretmenlik meslek bilgisi ve kazanılan genel kültür bilgisiyle şekillenmektedir (Özkan, Albayrak ve Berber, 2005, s.12). Bu da üniversite eğitimi sırasında etkili ve yeterli düzeyde alan derslerini almış olmalarını, gerekli laboratuvar olanaklarından yararlanmaları, derslerde gerekli öğretim teknolojileri ve materyalleri kullanmaları ve gerekli okul deneyimini dersler aracılığı ile kazanmalarıyla mümkün olabilecektir. Dolayısıyla, öğretmen niteliğini yükseltmek ancak hizmet öncesi öğretmen yetiştirme çalışmalarına verilecek önem ile mümkün olacaktır.

### **2.6.3. Hizmet İçi Eğitim**

Hizmet içi eğitimin çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları burada verilecektir. Haydar Taymaz (1981, s.4) hizmet içi eğitimi, "özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş ya da ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitim olarak tanımlanmıştır.

Hizmet içi eğitim personelin bilgi, beceri ve anlayışların zenginleştirilmesi amacıyla örgütlerin genel çalışma düzenini sürekli olarak etkilemektedir. Bu eğitim, örgütte personelin çalışma temposunu hızlandırmanın, şikâyetleri, formaliteleri, kırtasiyeciliği ve kayırmaları önlemenin, insan ve madde kaynağını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmenin, hizmetlerde para, zaman ve enerji savurganlığını gidererek maliyeti azaltmanın en etkili aracı olarak görülebilmektedir (Kestane, 2001, s.50).

Hizmet içi eğitim çok fazla boyutta değerlendirilebildiği için tanımlarda farklılıklar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarına göre, hizmet içi eğitim;

- İstihdam edilmiş iş gücünün mesleğe uyum, meslekte ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan her türlü eğitim-öğretim faaliyetidir (Aytaç, 2000, s.55).
- Bireylere mesleklerinde daha başarılı olmalarını sağlayacak gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak amacıyla yapılan planlı eğitim faaliyetleridir (Yalın, 1999, s.18).
- Bir işyerinde çalışan kişilerin, işin gereği olan yeterlikleri kazanması için eğitilmesidir (Başaran, 1994, s.96).
- Sistemin daha etkili çalışabilmesi ve personelin kendilerini yetiştirme gereksinimlerinin karşılanabilmesi için düzenlenen eğitim etkinliğidir (Demirtaş ve Güneş, 2002, s.36). Tanımlara bakarak hizmet içi eğitimin, herhangi bir örgütteki personelin örgütsel amaçlar doğrultusunda yetiştirilmesi olduğu söylenebilmektedir. Personelin bilgilerini arttırmak, becerilerini geliştirmek, örgütle ve iş arkadaşlarıyla kaynaşmalarını sağlamak ve davranışlarına olumlu bir yön vermek amacıyla hizmet içi eğitim verilmektedir. Hizmet içi eğitim aracılığıyla personelin, görevleriyle ilgili olarak (teorik ve pratik yönleriyle) daha bilgili, daha yetenekli, daha hizmete yatkın olması ve daha olumlu davranışlara sahip olması istenir

#### ***2.6.3.1. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları***

Hizmet içi eğitimin amacı sınırlı olmamakla birlikte aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- İşe yeni başlayan personelin işletmeye uyumunu sağlamak,
- Personelin kurumun amaç, ilke ve politikalarını bir bütünlük içinde kavratacak becerileri kazandırmak,
- İşin gerektirdiği temel meslek becerilerini kazandırmanın yanı sıra eğitim eksikliklerini tamamlamak,
- Personele değişik alanlarda yatay ve dikey geçişlerini sağlayacak tamamlama eğitimi yapmak,
- Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında meydana gelen gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak, iş metod ve tekniklerini geliştirmek,
- İşletmenin ürettiği ürünün (mal, hizmet, düşünce) nitelik, nicelik ve verimliliğini artırmak,
- Üretim ve pazarlama aşamasında hata ve kazaları asgariye indirmek (Aytaç, 2013),
- Mesleki sorunları çözme becerisi geliştirmek,
- Kişi ve grup moralini yükseltmek,
- Yeni görevle karşılaşan personelin uyum ve öğrenme sürecini hızlandırmak,

- İş verimini ve ücreti artırmak (Ataklı, 1992, s.67).
- Personelin görev, yetki ve sorumlulukları konusunda bilgilerini artırmak (Işıklı, 1993, s.23),
- Üretimin zamanında yapılmasını sağlamak,
- Malzeme ve enerji tasarrufu sağlamak,
- İş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek, iş güvenliğini sağlamak,
- Personelin özgüvenini geliştirmek, güdülemek ve moralini yükseltmek,
- Personele işinde başarı, değer ve saygınlık kazandırmak (Köse, AlpKent, Birbil, 1993, s.11).

Bir işletme, varlığını devam ettirebilmek için iş göreni amaçlarına uygun olarak yetiştirmek zorundadır. Mesleğinde yeterli olan personelin, yeterli olmayan meslektaşlarından rahatsız olduğu, moralinin bozulduğu ve çalışma şevkinin kırıldığı bilinmektedir. İşe alınan personel kadrosunun seçimi her zaman isabetli olmamakta veya hizmet öncesi eğitimle alınan bilgiler iş ortamında yetersiz olmaktadır. Hem yetersiz iş göreni yeterli hale getirmek, hem de bilimselliğe önem veren iş personelin yetersiz uygulamadan dolayı içine düştüğü yılgınlığı gidermek hizmet içi eğitimle mümkün olmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim alan personel, göreviyle ilgili bilinçleneceğinden kabul alanları genişleyecek ve yöneticilerle aralarındaki sürtüşme en alt düzeye inebilecektir (Ataklı, 1992, s.68).

Personelin hizmet içi eğitime istekli olmasının yanında, işverenlerin de ihtiyaçları olan hizmet içi eğitime yönelik stratejik yaklaşımlar oluşturma konusunda çaba göstermeleri gereklidir (Hallier ve Buts, 1999, s.92).

Personelin kendisinden beklenen hizmeti istenen düzeyde yerine getirememesi sektörlerde;

- Üretilen mal ve hizmetin yeterli nitelik ve nicelikte olmamasına,
- Gereğinden fazla malzeme, emek, enerji ve zaman israfına,
- Beşeri ve maddi imkânların iyi, yerinde ve verimli kullanılmamasına,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarının en üst düzeyde olmasına neden olmaktadır (Aktay, 1994, s.69-70).

Hizmet içi eğitim iş başında eğitim sayıldığından dolayı, memurların, amirlerinin gözetimi ve denetimi altında işlerini yaparak ve tecrübe ederek daha iyi öğrenecekleri düşünülmektedir (Eryılmaz, 2004, s.291). Bu nedenle hizmet içi eğitimin yöneticiler, personel ve örgüt açısından faydaları bulunmaktadır (Tortop, 1994, s. 245).

Hizmet içi eğitimin yönetici yönünden faydaları şunlardır:

- Yetişmiş personelin hata yapma oranı minimum seviyeye düşer ve iş verimi artar.
- Yöneticinin denetleme imkânını artırır.
- Yöneticinin işte güçlüklerle karşılaşma oranı azalmakta ve gereksiz ayrıntılarla uğraşması engellenerek ana sorunlarla uğraşma imkânı sağlanmaktadır.

Hizmet içi eğitimin personel yönünden faydaları şunlardır:

- Yetişmiş olan personelin kendisine olan güvenini artarak geleceğe güvenle bakmasını sağlar.
- İşte yükselme imkânını artırır.
- Personelin işleri tam zamanında, eksiksiz ve kusursuz yapmaları onların işten zevk ve heyecan duymalarını sağlar, motivasyonlarını artırır.
- Yaptıkları işlerini amirleri tarafından beğenilmesi neticesinde çalışma saatleri çabuk ve eğlenceli geçer, sıkıcı olmaz.
- Yetişmiş personelin bakış açısı genişler, ortama uyumu kolaylaşır, işe yatkınlığı artar ve ona huzurlu çalışma imkânı sağlar.

Hizmet içi eğitimin örgüt yönünden faydaları şunlardır:

- Verim yükselir, maliyetler düşer ve kazanç artar.
- Teşkilatın ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlar arasındaki itibarı artar.
- Makine ve araçların yıpranma oranları azalır ve netice de bakım onarım giderleri azalır.
- Üretimdeki hatalı ve fireli mal azalır.
- Örgütte iş güvenliği sağlanır.

Hizmet içi eğitimin sağlayacağı bu faydalar değerlendirildiğinde, personel açısından daha çok manevi bir haz yaratırken örgüt açısından ise, daha çok maddi faydalar kazandırdığı görülmektedir (Gül, 2000, s.5).

Hizmet içi eğitimin bu faydalarına rağmen kimi durumlarda belirli sakıncaları da bulunmaktadır. Kısaca sıralanırsa, personelin ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek alana göre yapılmayan eğitim sakıncalıdır. Verilecek eğitimin personelin seviyesinin çok üzerinde veya altında olması örgütün yapısında bir takım eksiklik ve aksaklıkların var olması ve hizmet içi eğitimin amaçlarının belirlenmeden verilecek olan eğitim, personel ve örgüte faydadan çok zarar verebilir (Gül, 2000, s.5).

Eğitimin doğru şekilde verilmesi işçilerin daha aktif ve bilgili bir hizmet sunmasını sağlıyor. Sadece aktif olarak anlatılan ve görsel açıdan verilmeyen eğitimler daha düşük bir öğrenim

sağlatmış olur. Günümüzde sadece çalıştırmak için çalıştırılan ve daha konuşmasını bile beceremeyen kişiler çalıştırılabilmektedir. Özellikle her çalışana özellikle ilk başta diksiyon eğitimi verilebilir.

### ***2.6.3.2. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları***

Bir işletmede çalışan personel için yapılan hizmet içi eğitim, koruma ve bireylere çeşitli yararlar sağlamaktadır. Aslında amaç olarak tanımlanan yararların sağlanacağına inanılmazsa kuşkusuz eğitim külfetine katlanmak gereksizdir. Hizmet içi eğitim, üretimde en önemli faktör olan insan gücünün etkinliğini artırma amacına yönelik olarak yapılmaktadır ve bu amaca hizmet etmektedir. Bu amacın gerçekleşebilmesi için, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır (Tutum, 1979, s.131).

- Eğitim İhtiyacı ve Amacı Saptanmaması: Hizmet içi eğitim etkinlikleri personelin yeterliliği ve beklenen yeterlilik arasındaki farkı ortadan kaldırmak üzere planlanmaktadır. İhtiyaç duyulmadan ve amacı belirlenmeden yapılan eğitimin değerlendirilmesi objektif olarak yapılamaz. Böyle bir durumda değerlendirme yapılamayacağına göre, eğitimin yararlık ve etkinlik derecesi saptanamaz ve hakkında bir yargıya varılamaz.
- Bireyin Amaç ve İhtiyaçlarının Göz Önünde Bulundurulmaması: Yapılan eğitimde temel amaç kurumsal yararlar sağlamaya yönelik olabilmektedir. Ancak eğitilen bireyin isteklendirilmeden, ekonomik sosyal ve duygusal ihtiyaçların karşılanmasını sağlayamayan veya kolaylaştırmayan bir eğitim programının diğer boyutları çok iyi olsa da başarı sağlanamaz. Hizmet içi eğitim programına katılacak olan bireyin “benim bu çalışma sonrasında kazancım ne olacak?” sorusuna yanıt verebilmesi gerekmektedir.

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

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

Hizmet içi eğitim, üretimde en önemli faktör olan insan gücünün etkinliğini artırma amacına yönelik yapılmaktadır ve bu amaca hizmet etmektedir. Ancak bir kurumda karşılaşılan tüm

sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini düşünmek veya beklemek doğru değildir. Amacın hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır.

- Eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlanamaz.
- Bireylerin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz.
- Hizmet içi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz.
- Bir kurumdaki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmet içi eğitim ile çözümlenemez.
- Hatalı personel politikası, hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini azaltır.
- Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz.
- Hizmet içi eğitim kurumda yalnız bir kademeye yapılmış ise beklenen yarar sağlanamaz.
- Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz (Taymaz, 1992, s.8).

### ***2.6.3.3. Hizmet İçi Eğitim Türleri***

Hizmet içi eğitimin amaçlarına göre hizmet içi eğitim türleri şöyle sıralanabilmektedir:

#### ***2.6.3.3.1. Oryantasyon Eğitimi***

Fransızca “orientation” kelimesinden dilimize uyarlanmış olan oryantasyon kavramı “yeni bir çevreye alışma, alıştırma programı” anlamında kullanılmaktadır. İşletmeler açısından oryantasyon programının konusunu işe yeni başlayan personelin işletme kültürüne ve işe kısa sürede uyum sağlaması için gerçekleştirilen çeşitli faaliyetler oluşturmaktadır (Türk, 2005, s.33). Başka bir deyişle oryantasyon eğitimi, “işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren personele işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitim”dir. Oryantasyon eğitimi ile işin gerektirdiği tutum ve bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması yoluyla yeni çalışanın işe ve işletmeye uyumunun en kısa zamanda sağlanması amaçlanmaktadır (Özdemir, 2005, s.95). Oryantasyon eğitiminin süresi, iki hafta ile altı ay arasında değişebilmektedir. Birçok kurumda 1–2 gün süren oryantasyon eğitimi, bazı yerleşmiş kurumlarda her personel düzeyi için en az 10–15 gün süren eğitimler halindedir. Bunların dışında kalan bazı kuruluşlarda ise net bir oryantasyon

eğitimine rastlanmamaktadır. Ancak bölüm yöneticisinin yönlendirmesi ve yeni personelin iş arkadaşlarıyla etkileşime girerek öğrenmesi söz konusudur (Fındıkçı, 2003, s.244–245; Özdemir, 2005, s.96).

İşletmeler “kurum kültürü”, “biz bilinci”, işletmeye yeni katılan personele “oryantasyon eğitimi”, “ürün bilgisi” ve işin yapılışında gerekli “teknik eğitimleri” kendileri verebilirler; bunun dışında kalan eğitim türleri dış kaynaklama (outsourcing) yoluyla gerçekleştirilmelidir. Çünkü iş ortamında ast – üst olarak sürekli karşı karşıya olan kişilerin aynı zamanda eğitimci rolüyle personelin karşısına çıkması rahatsız edici olabilir ve en önemlisi eğitimin inandırıcılığını da azaltıcıdır (Develi, 2006, s.17; Bingöl, 1990, s.178).

İşletmelerde oryantasyon eğitime olan ihtiyaç şu şekilde açıklanabilmektedir: Personel seçim sürecinin tüm aşamaları tamamlandıktan sonra en uygun çalışan seçilmiş olsa da, işe kabul edilen kişinin görevini tamamen bildiğı, işini tam olarak başarı ile yürüteceğı kabul edilemez (İşçi, 2006, s.35).

Özellikle yeni mezun olmuş, ilk defa iş hayatına girmiş bireylerde uyum gösterme süreci daha uzun olabilmektedir. Araştırmalara göre yeni mezun olmuş bireylerin yetersiz kaldığı konular arasında (Eimicke ve Klimley, 1987, s.165):

- Birey ve gruplar arası ilişki kurma ve işbirliği sağlama;
- Ücret sistemi,
- İşçi-işveren, amir-memur ilişkilerini düzenleme,
- Sosyal alanlarda yetişenler için sosyal ve hukuk bilgilerini uygulama,
- Teknik alanlarda yetişenler için fen ve matematik bilgilerini uygulama,
- Okuma yazma ve araştırmaya karşı ilgi duyma ve alışkanlık kazanma,
- Yararlı olma istemi, hizmet aşkı, dinamizm ve heyecan taşıma,
- Göreve karşı yeterince ilgi duyma, işin değerini verme ve önemseme
- Sorumluluk duygusu ve olumlu görüş ile düşünüşü geliştirme yer almaktadır.

Yeni çalışan oryantasyonu, genellikle ihmal edilen önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. İşe alım ve seçim sürecinde dikkatli bir biçimde incelenen ve elenen adaylar, işe alındıklarında genellikle “yüzeysel bir ilgi” görürler (Pigors ve Myers, 1981, s.282). Hâlbuki işteki ilk izlenimler ve bilgiler daha sonraki dönemde iş ve işletmeye yönelik tavırları etkileyici niteliktedir (Westwood, 2005). Personelin kişisel deneyimlerine dayandırıldığında, oryantasyon “takımla bütünleşmiş olmaya dair anıları” çağırıştırabileceğı gibi “şaşkınlık, bunalma veya ani korku gibi tatsız anıları” da hatırlatabilmektedir (Aşkun,

2004, s.91). İyi bir iş başarısı göstermeye istekli yeni çalışanların daha ilk başta hayal kırıklığı ve moral bozukluğu yaşamaları işletme için kısa sürede telafi edilemeyecek kayıplara yol açabilmektedir. Son derece hassas olan bu geçiş sürecinin yönetimi, yeni çalışanın işletmeye kazandırılmasında önemli bir role sahiptir. Yeni personel oryantasyonu hakkında en çok karşılaşılan şikâyetler arasında bunalma veya yeni çalışanın “batmaya veya yüzmeye” bırakılması vardır (Brown, 2005). Oysa oryantasyon doğru bir biçimde gerçekleştirilebilirse (Dessler, 1997, s.247):

- Yeni personel işletme kural ve uygulamaları hakkında ihtiyaç duyacağı bilgileri sağlayarak işini daha iyi gerçekleştirmesine,
- Yeni personelin ilk gün korkuları (first day jitters) ve gerçeklik şokunun (reality shock) azaltılmasına yardım eder. Gerçeklik şoku, yeni çalışanın yeni işinden ne beklediği ile yeni işte karşılaştığı gerçeklikler arasındaki farktır. Bu bağlamda oryantasyon eğitiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

1. Yeni personelin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve sosyal kaynaşmayı sağlamak: Yeni personel için birçok sosyalizasyon stratejisi mevcuttur. Bunlar arasında formal bir yaklaşım olarak yapılandırılmış yeni çalışan oryantasyon süreci de yer almaktadır (Hellman, 2000, s.1,5). Burada organizasyon bir çalışma grubu, departman, şube veya bir şirket veya işletmenin tümü veya birleşimi olabilmektedir (Hastane Yönetimi Eğitimi, 2006). Kurumsal sosyalizasyon, kuruma yeni katılan veya kurum içerisinde farklı bir göreve alınan personelin kendisinden beklenen tutum, davranış ve değerleri öğrendiği bir süreçtir (Latif ve Uçkun, 2002, s.38). Yeni personelin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve işletme içi sosyal kaynaşmayı sağlayabilmek amacıyla gerçekleştirilen oryantasyon eğitimi ihmal edilmemesi gereken bir sosyalizasyon stratejisidir.
2. Yeni personelin kendine güven kazanmasını ve gerginliklerinin azalmasını sağlamak: Amacına uygun olarak hazırlanmış ve uygulanmış bir oryantasyon eğitimi, yeni personelin bilinmeyen bir ortama girmekten kaynaklanan endişesinin azalmasına, yeni personelin davranış ve tavırlarını yönlendirmesine, yeni personelin “keşfetme stresi” yaşamak zorunda kalmasını engellemeye yardım etmektedir (Brown, 2005).
3. Başlangıç maliyetlerini ve işgücü devir oranını azaltmak: Amacına uygun bir oryantasyon eğitimi, çalışanın öğrenme hızını artırarak işi öğrenme ile ilgili maliyetleri azaltır. Aynı zamanda oryantasyon eğitimi, organizasyonun personele değer verdiğinin de bir göstergesi olduğundan işgücü devir oranını azaltacaktır. İşletmeden ayrılan bir personelin

işletme için oluşturacağı maliyetin kapsamında yeni personelin işe alınma sürecindeki ilan ve işe alım masrafları, oryantasyon eğitimi masrafı, uyum sürecindeki performans düşüklüğü, eski çalışana sadık müşterilerin kaybı sayılabilmektedir (Brown, 2005).

4. Yeni personelin belirsizlik ve bilgisizlikten doğabilecek şikâyetlerini önlemek: Yeni personel belli bir oryantasyon eğitimine tabi tutulmadıkları takdirde işletme ve işe ait bilgilere deneme – yanılma yoluyla ulaşmaya çalışacaklardır. Bu durumda personelin hata yapmaları olasıdır. Yine bilgisizlikten doğan nedenlerle personel işletme kurallarını çığneyebilirler ve işletme içi huzurun tehdidi söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla yeni personel daha ilk başta oryantasyon eğitimine tabi tutularak belirsizlik ve bilgisizlikten kaynaklanabilecek sorun ve şikâyetler engellenmiş olacaktır.
5. Yeni personelin gerçek iş beklentileri geliştirmesine, olumlu tavırlar sergilemesine ve iş doyumuna ulaşmasına yardımcı olmak: Etkili bir sosyalizasyon süreci genellikle yeni personelin bazı temel tavır ve inançlarını değiştirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum organizasyon uygulamalarına itaat etmeden ziyade organizasyona içsel bir bağlılık aracı haline getirilebilir. Türkiye’de birçok büyük işletme oryantasyon eğitimi uygulamaktadır. Boyner mağazalarında başlatılan uygulamalardan biri şirkette çalışmaya başlayan her yeni çalışanın, kademe fark etmeksizin, en az 3 gün satış görevlisi olarak çalışacak olmasıdır. Bu uygulama, Mc Donald’s, Burger King gibi fast food restoranlarında uzun yıllardır devam eden bir uygulama olup, şirket kültürünün benimsenmesi ve çalışanların empati geliştirmesinde yardımcı niteliktedir (Hellman, 2000, s.19).
6. Yeni personele sorumluluklarını öğretmek, ileride oluşabilecek gereksiz zaman kaybı ve buna bağlı problemleri önlemek : Eğitim için katlanılan maliyet ilk bakışta işletmeler için korkutucu ve caydırıcı miktarda olabilir. Diğer faaliyetlere aktarılabilmesi düşüncesiyle eğitim için bütçe ya az miktarda ayrılır veya hiç bütçe ayrılmayabilir. Ancak uzun vadede düşünülecek olursa eğitim yoluyla temel bilgilere kavuşan personelin bilgisizlikten doğabilecek muhtemel hata veya eksikliklere neden olmayacakları açıktır. Üstelik bu hata veya eksiklikler eğitim için katlanılan maliyetten daha büyük meblağlarda olabilir. Müşteri bir şirketin büyümesi için ihtiyaç duyduğu gelirin kaynağıdır ve işletmenin iş dünyasında kalıcılığını da doğrudan etkiler. Dolayısıyla müşteri hizmeti bir şirketin başarı veya başarısızlığını belirleyen önemli bir noktadır. Müşteri hizmetinde sürekli üstünlük sağlanmaksızın bu kalıcılık elde edilemez. İyi bir müşteri hizmeti ise yaptığı işten mutluluk duyan personelle başlamaktadır (Curry, 2005). Bu noktada iyi personeli işe

almak oldukça önemlidir. Çünkü kötü personel, müşterilerde memnuniyetsizliğe yol açarak, satışları ve buna bağlı olarak işletme gelirini azaltırlar (Özgenç, 2006).

Kalitatif ve kantitatif olarak işletme ihtiyaçlarına uygun personelin işe alınmasından sonraki ilk adım, yeni personelin zaman kaybetmeden işletmeye ve işe uyumlarını sağlamak amacıyla oryantasyon eğitimini başlatmaktır. Bu yolla yeni personelin kendi kendilerine bırakıldıklarında daha uzun sürede tanıyabilecekleri iş ve işletme ortamını daha kısa sürede tanıyarak aktif duruma geçmeleri ve üretkenliklerini artırmaları sağlanabilmektedir. İşletmeyi ve işini benimsemiş, üretken ve mutlu personel ise müşteri memnuniyetinin sağlayıcıları ve koruyucularıdır.

Oryantasyon eğitimi şu bilgileri içermelidir (Türk, 2005):

- Kurumun tarihçesi (kimler tarafından, nerede, ne zaman, hangi amaçla kurulduğu),
- Şirket misyonu, vizyonu, amaçları ve değerleri,
- Kurumun faaliyet alanı, varsa diğer çalıştığı alanlar, konsorsiyumlar, ortaklıklar,
- İşyerinin adresi, telefon ve faks numaraları, varsa genel merkez ve şubelere ilişkin bilgiler, Çalışma saatleri, yemek molaları varsa servis hizmetleri,
- Ücret ve ikramiye bilgileri ve hangi günlerde nerelerden temin edildiği,
- Uygulamada varsa fazla mesai şartları ve ücreti,
- Yıllık ve günlük izinler hakkında bilgi,
- Sağlık hizmetleri, varsa özel sağlık sigortasına ilişkin bilgi, anlaşmalı kurum ve hastanelerin adres ve telefonları,
- Spor kulübü, dinlenme tesisi, lokal, misafirhane vs. sosyal imkanlar,
- İş seyahatleri ve harcırah uygulamasına ilişkin bilgiler,
- Binanın tanıtımı, birimlerin, kütüphane, arşiv, toplantı salonu, yemekhane, çay ocağı ve tuvaletlerin yerlerinin söylenmesi,
- Telefon sisteminin nasıl çalıştığının açıklanması
- Bina içi sözlü, yazılı, bilgisayar aracılığıyla yapılan iletişim, posta ve kurye ile evrak gönderme,
- Organizasyona ait dosyalama sistemi, faks, fotokopi makinesi vs. çalışması hakkında bilgi,
- Kırtasiye ve işle ilgili aletlerin temin edilme yolları
- Rakipler, taşeron firmalar ve tedarikçiler hakkında bilgiler.

Oryantasyon eğitimi süreci genel olarak dört temel faaliyeti içermektedir. Bunlar, yeni personelin gerek iş arkadaşları ve gerekse yöneticileriyle kişiler arası ilişkiler geliştirmesini sağlama (benimsetme); kendisine verilen işi başarması için görevlerini öğretme (yeterlik);

örgütteki rolünü ve bu rolle ilişkili olarak formal ya da informal gruplardaki rollerini belirginleştirme (rol tanımı); yeni personelin görev ve rolünün gereklerini yerine getirmedeki gelişmeleri takip etme ve değerlendirmedir (değerlendirmenin uygunluğu) (Müminoğlu, 2005).

Oryantasyon programları iki ayrı bölümde incelenebilmektedir (Özdemir, 2005):

1. Bilgilendirme Süreci: İşletmenin tanıtılması, yöneticilerin tanıtılması, departmanın/işin tanıtılması, insan kaynakları uygulamalarının tanıtılması ofis/çalışma ortamı kural ve uygulamalarının tanıtılması, elektronik araçların kullanımının tanıtılmasını kapsar ve yaklaşık 1 ile 3 gün sürer.
2. İşe Alıştırma Süreci: Teknik, yönetsel vb. detaylı iş eğitimleri, pratik uygulamalar (üretim bantlarının detaylı anlatılması gibi), sosyal aktiviteler (tüm departmanın yeni çalışanla öğle yemeği yemesi), yönetici koçluğundan faydalanmayı kapsar ve yaklaşık 15 gün ile 3 ay arasındaki bir süreçtir. Oryantasyon eğitiminde kullanılacak yöntemler, oryantasyon programının amacı ve kapsamına göre değişmektedir. Söz konusu yöntemler; konferans, açık oturum, görsel ve işitsel teknikler, işletmeyi tanıtıcı yayınlar, işletme gezileri vb. şeklinde sıralanabilir. İşe yeni başlayanlara verilen, onların işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, iş yeri iklim ve kültürlerine alışmalarını sağlayan kısa süreli bir eğitim olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2000, s.201).

Oryantasyon eğitimi, hem yönetici konumunda işe alınan personele, hem de yönetici olmayan personele uygulanabilmektedir. Bu iki personelin eğitim faaliyetleri, içerik ve gereksinimler açısından farklılıklar göstermektedir. Oryantasyon eğitimi, yeni personelin işe alındıktan sonra, organizasyonu anlamalarını ve mümkün olduğunca kısa sürede üretici bir eleman olmalarını sağlamak üzere tasarlanan bir işe alıştırma sürecidir (Philips, 1987, s.144). Oryantasyon eğitimi kapsamında sadece yeni personel değil, bölümler, departmanlar arası transferler, çapraz eğitim gören personel ve işyerinden herhangi bir nedenle uzun süre uzak kalmış personelde düşünülmelidir (Burke, 2000, s.20-26). Oryantasyon eğitimi iki grupta ele alınabilmektedir. Bunlardan biri; yeni personelin sahip olması gereken görev tanımı, yönetim felsefesi, genel politika ve süreçler gibi tüm içerikleri kapsamına alan Genel Oryantasyon Eğitimi'dir. Diğeri de genel personel eğitimini çevreleyen ve tamamlayan Bölüm-Departman Oryantasyon Eğitimi'dir. İş çevresi, malzeme kullanımı, işe yardımcı olanlar, departman içi ilişkiler gibi spesifik olarak, bölümün veya departmanların ihtiyaçlarını içermektedir.

Oryantasyon eğitimi için; yeni bir göreve başlayan ya da işyerinden uzun süre uzak kalmış personelin, işe ve iş yerine uyumlarını sağlamak üzere uygulanan eğitim çabaları denilebilmektedir.

#### *2.6.3.3.2. Temel Eğitim*

Örgütte işe başlayacak olan ve personele yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, becerileri kazandırmak üzere yapılan eğitim olup, personelin kendi kurumunda, başka bir kurumda ya da kurumlar arası eğitim merkezinde, bireysel veya grup halinde verilebilmektedir.

#### *2.6.3.3.3. Geliştirme Eğitimi*

Bu hizmet içi eğitim programının amacı, mesleğe asaleten atanmış personele, işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi, beceri ve tutum kazandırmaktır. Böylelikle birey, hizmet öncesinde almış olduğu bilgileri tazeleme imkanı bulurken kendini geliştirme olanağına da sahip olmaktadır (Gül, 2000, s.7).

Geliştirme eğitimi, her düzeydeki birey ya da gruplara yönelik olabilirken eğitim sonucunda kişilere başarı belgesi verilmesi, eğitime katılan personelin güdülenmesini arttırmaktadır.

#### *2.6.3.3.4. Tamamlama Eğitimi*

Görev değişikliği yapması gereken personel için uygulanan program olup, yeni görevin gerektirdiği yeterlilikleri personele kazandırmayı amaçlamaktadır. Personelin, işletmede görev değiştirmesi gerekliliğinden kaynaklanabileceği gibi kadrolaşma, yaş durumu ve üretim süreçlerindeki değişikliklerden de kaynaklanabilmektedir.

Kadro ünvanının yükseltilmesini sağlamayı amaçlayan iş veya görev alanı değiştirmeyi sağlayan bu tür programlar ihtisas ve meslek eğitimi niteliğindedir (Taymaz, 1981, s.9).

#### *2.6.3.3.5. Yükseltme Eğitimi*

Daha yüksek düzeyde yetki ve sorumluluk verilerek görevi yükseltlen personele, yeni görevini gerektirdiklerinde yeterli kılmak için verilen eğitime yükseltme eğitimi adı verilmektedir (Başaran, 1985, s.192). Bu tür programla personelin yetiştirildiği alan

düzeyini tamamlayan ilk, orta, üst kademe yöneticiler, şefler veya müdürler eğitimi gibi isimler verilebilmektedir (Taymaz, 1981, s.9).

#### *2.6.3.3.6. Özel Alan Eğitimi*

İşletme içinde veya işletme dışında personeli çeşitli alanlarda yetiştirmek için uygulanan eğitimlerdir. Bilgisayar öğretmek, yabancı dil öğretmek veya özel ihtisas kazandırmak amacıyla uygulanmaktadır. Personele uygulanacak olan eğitim türü yeteneğine ve görevin gerektirdiklerine uygun bir şekilde seçilmelidir.

### **2.6.4. Yönetici Eğitimi**

Günümüzde yöneticilerin başarılı bir biçimde yönetim görevini üstlenebilmeleri ve yürütebilmeleri için yetenekli olmalarının yanı sıra, yeterli bir öğrenimden de geçmeleri gerekmektedir. Yönetici personelin yetiştirilmesi faaliyetleri ile yöneticilerin daha bilgili olmaları ve yeteneklerini arttırmaları sağlanırken, yönetim işlevi ile ilgili yönetsel görevlerini (planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleme, kontrol, gibi) yerine getirebilmeleri için geliştirilmeleri de amaçlanmaktadır. Çünkü yöneticiler, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli analizleri, sentezleri yapan, kararları alan bireylerdir (Artan, 1989, s.63).

## **2.7. Motivasyon Ve Performans Yönetimi**

### **2.7.1. Motivasyonun Tanımı Ve Niteliği**

Motivasyon kavramının dilimizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “Motive” kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı olarak güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Özendirme yolunda yönetici açısından iki tür davranış ve sınırlama söz konusudur. Birincisi doğrudan doğruya yöneticinin kendi kişisel yönetim anlayışı içinde çeşitli olanakları

yaratması ile belirlenir. Yönetici bu olanakları yaratır ve kullanırken kendi kişisel kültür seviyesinin, yönetim anlayışının ve ruhsal yapısının etkisi altındadır. İkincisi, yönetici sözü edilen olanakları yaratır ve kullanırken üst düzey yöneticisinin yetki devri ile işletmenin genel felsefesinin sınırlayıcı etkisi altındadır. İnsanları motive eden temel etken geçimlerini sağlayabilecekleri bir iş bulmak ve çalışmaktır. Bu demektir ki insanlar önce çalışmak sonra buldukları işte güvenlik içinde olmak isterler. İşsizlik yalnız bireysel açıdan sakıncaları olan bir sorun değil ekonomik ve toplumsal bakımdan da ciddi sorunlar yaratan bir sorundur. İnsanlar çalışmakla beraber yeterli bir ücret almak isterler. Oysa endüstrileşme süreci şehirleşmeyi hızlandırmış, üretim ve refah düzeyini yükseltmiş, farklı ve çok sayıda ihtiyacı gündeme getirmiş ve tüketim toplumuna geçişi özendirmiştir. Bütün bunların sonucu olarak bireyler, daha çok tüketmek daha çok kazanmak ve harcamak durumunda kalmışlardır. Bu ise daha etkin bir motivasyona duyulan ihtiyacı arttırmıştır. O halde birey, işletme ve ekonominin tümü açısından büyük önem arz eden motivasyon olgusu nasıl tanımlanabilir. Motivasyon, genellikle çalışanların fizyolojik, güvenlik, toplumsal, benlik ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayarak işe özendirilmeleri şeklinde açıklanabilir.

Çalışanlar açısından motivasyon çok önemlidir. Günümüzde bazı işletmeler, çalışanları iş konusunda motive etmek yerine gururunu incitip azarlayarak modunu düşürüp, suratının asılmasına ,iş sevmek yerine mecburi görüp gönülsüz yapmasına sebep olmaktadır. Bu durum da müşteriler tarafından hissedilmektedir. Çalışanlar motivasyonla işe özendirip, işi daha çok sevmelerini sağlamalı ve böylece iş verimliliğini artırmalıdır.

İşletme yönetimleri kurumsal amaçlarına ulaşabilmek için elindeki kaynakları bir araya getirmek ve etkin kullanımını gerçekleştirmek durumundadır. Yönetimin de kullanılan parasal, fiziksel, bilgi kaynaklarının insan kaynağı olmadan etkinliği ve örgüt amaçlarına hizmet edebilmesi mümkün olmamaktadır. Örgütün insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı yönetimin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Yönetimin insancıl bir süreç olduğu ve çağdaş yönetim anlayışında insan merkezli yaklaşımın önem kazandığı gerçeğiyle, insan kaynaklarının yönlendirilmesi, örgütsel amaçlara ulaşmanın temel koşulu olarak belirlemektedir.

Yönetimin diğer faaliyetleri, işlevleri -planlama, örgütleme, insan kaynağı yönetimi, yöneltme, eş güdümlleme, denetim- içinde çalışanların belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi işlevi önem kazanmaktadır.

Çalışanların kurum amaçları doğrultusunda çalışma istek ve arzularının yaratılması ve bu isteğinin sürekliliğinin sağlanması motivasyon çabaları olarak değerlendirilmektedir. Çalışma ortamına, işlerine karşı iyi güdülenmiş çalışanlar yüksek moral, iş doyumu ve başarımlar (performans) gibi olumlu sonuçları elde edebilmektedir.

İş yaşamında bazı insanların yaptıkları işe gönül vermeleri, benzer zorluklar karşısında yılmayıp diğerlerine oranla daha güçlü bir performans göstermelerinin altında yatan nedenlerden birisi de sahip oldukları motivasyon düzeyi olmaktadır. Özellikle insan kaynakları yöneticilerinin temel görevlerinden birisi de çalışanları motive eden faktörleri tespit ederek, uygun motivasyon programları yoluyla onların işe ve kurumuna yönelik isteklilik düzeylerini yüksek tutmaktır.

Motivasyon insan gereksinimlerinin belirlenmesi ile başlar. Çok çeşitli olan gereksinimlerin öğrenilmesi, yöneticileri bu gereksinimler doğrultusunda çalışanlarının davranışlarını analiz edebilmeye ve kişilere özel tavırlar takınmaya yöneltmektedir. Yöneticiler çalışanlarını harekete yönlendirecek etkin bir örgüt iklimini yaratmak durumundadırlar. Bu da çalışanların gereksinimleri ve kişilik özellikleri dikkate alınarak verimli bir çalışma ortamının hazırlanması demektir. Bu anlamda, özellikle insan kaynakları yöneticisinin önce çalışanların doğası hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Çalışanların motive edilmesine ilişkin ilk yaklaşımlar, klasik yönetim anlayışı ve Taylor ile başlamıştır. İnsanı ekonomik bir varlık olarak gören ve dolayısıyla ekonomik faktörlerle motive edileceği düşüncesiyle ücret teşvik sistemini uygulayan Taylor, yalnızca parasal faktörlerle motivasyonu önermiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımı ile paranın ve fiziksel koşulların iyileştirilmesinin çalışanları motive etmede yetersiz kaldığı görülmüştür. Çalışanlara önem verildiğinin hissettirilmesi, sıcak davranılması, sosyal ilişkilerin artırılması ve çalışanların kararlara katılımının sağlanmasının önemi vurgulanmıştır. Bu gibi motivasyon faktörleri çalışanları özendirmede sınırlı kaldığından farklı kavramlar ya da yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Görüldüğü gibi yetenekli çalışanın motivasyonu artırmak için çeşitli çözüm önerileri daima tartışılmaktadır. Tarihsel süreçte bunların üç aşamada ele alınabileceği belirtilmektedir. (Özdemir v.d., 2014, s.81)

- **Motivasyon 1.0 yaklaşımı:** Yeme, içme ve hayatta kalma gibi fiziksel ihtiyaçları kapsayan motivasyon yaklaşımıdır. Antik dönemden bu yana devam eden bu yaklaşım önemini devam ettirmesine karşın günümüzde çok yetersiz kalmaktadır.

- **Motivasyon 2.0 yaklaşımı:** Ödüller ve cezaları kapsayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda temel yaklaşım, yarar sağlayan ücret ve terfi ile ödüllendirilirken kuruma zarar verenler para cezası, işten kovulma gibi cezalarla karşı karşıya gelebilmektedir. Bu yaklaşımın, kişilerde ödül beklentisini ve ceza korkusunu meydana getirmesi onlarda stresin oluşmasına yol açarak, dolayısıyla onların geniş ve yaratıcı düşüncelerini engellemektedir. Bu sebeple bu yaklaşım son yıllarda yetersiz kalmaktadır.
- **Motivasyon 3.0 yaklaşımı:** Çalışana özerklik verilerek motive edilmesine dayanmaktadır. Motivasyon 3.0 yaklaşımının temelinde çalışanlara istedikleri zaman diliminde, istedikleri işi, istedikleri şekilde yapma özerkliği bulunmaktadır. Bu yaklaşımda önemli olan aktivitenin sağladığı ödül değildir. Asıl önemli olan yapılan aktivitenin kişide tatmin duygusunu sağlamasıdır.

“Çalışan motivasyonunu ve performansını yükseltmek isteyen kurumların Motivasyon 3.0’ın üç ana unsuruna dikkat etmesi gereklidir. Bu üç ana unsur konusunda da kendilerine şu soruları sormalarında yarar vardır”.(Özdemir, 2014, s.82)

Eğer bir kurum bu adımları atıp her bir soruya çalışanları adına “evet” yanıtını verebiliyorsa o zaman çok verimli ve cazip bir iş alanı yaratma konusunda iyi bir yolda demektir. İş sonuçları ve rekabet üzerinde fark yaratan motivasyon, kurumlar tarafından iletişim kanalları ile daima kontrol edilmeli, stratejik uygulamalarla da motivasyonun sürekliliği sağlanmaya çalışılmalıdır.

“İnsanlar, kendilerinin duygu ve düşüncelerine değer verildiği, temel ihtiyaçlar ile gelişim ihtiyaçlarının karşılandığı, yetki kullanarak işletmelerin başarısında etkili oldukları, kendi motivasyon profillerine göre ödüllendirildikleri ortamlarda çalışmak isterler”. (Özdemir, 2014, s.82) Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de örgütlerin, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratma gibi katkıları yadsınamamaktadır.

Günümüz yöneticileri, kurum için faydalı olan davranışları çalışanlarından beklemek için üzerlerine düşen, çalışanların, duygu, düşünce, ihtiyaçlarına önem veren bir çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Başka deyişle, kurum içerisinde insan kaynaklarını, üzerinde yatırım yapılacak değerler olarak görmeleri ve buna göre davranışları gerekmektedir.

### **2.7.1.1. Motivasyon Süreci**

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş iş görenlerle sağlanabilir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevin yerine getirebilmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınamaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeğe istekli olmalıdırlar. Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır.

Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidir. Motivasyon süreci tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsü ile başlar. Bu ihtiyaçlar uyarılınca kadar kişi motive olamaz. Harekete geçirilmiş veya uyarılmış ihtiyaçlara psikolojide “Güdü (Motif)” adı verilir.

Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü yada itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç yada istek yönünde olacaktır. Örneğin aç bir insanın yiyecek ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacı gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Parası varsa bir lokantaya gidecek, yoksa dilenecek ve belki de ekmek çalmaya girişecektir. Ama toplumda bunu meşru yoldan gidermenin yolu satın alma gücü sağlayacak bir meslek sahibi olma biçiminde olacaktır. (Can ,1992. s.164-165 )

### **2.7.1.2. Motivasyonun Yararları**

Rasyonel bir motivasyon sistemi ruhbilim ve toplum biliminin ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, sistem, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki faydaları sağlayacaktır: (Şimşek, 1999, s.195 )

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vs.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların “ego”larını tatmine ( toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb. ) yönelecektir.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.

- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
- Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, kişiler/arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
- Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlayacaktır.
- Motivasyon çalışanların amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletmede verimliliğin yükselmesi, öte yandan ise çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun arttırılmasını amaçlar.

Motivasyonun birçok yararı olduğu bilinmektedir. Fakat günümüzde işletmeler genel olarak çalışanları motive etme gibi bir durum içinde değiller. Çalışanların özellikle çalışma saatlerinin çok uzun tutulması, yemek konusunda eksiklik vs. gibi nedenler çalışanları olumsuz etkilemekte ve çalışma motivasyonunu düşük tutmasına neden olmaktadır. Çalışanların hakları da göz önünde tutulmalıdır.

#### *2.7.1.2.1. Motivasyonu Artırıcı Araç Ve Yöntemler*

Motivasyonun gerçekleştirilmesinde en güçlü etken paradır. Nitelikli insan kaynağının örgüte çekilmesinde ve çalıştırılmasında etkili olan bir araçtır. Çalışanların hem fizyolojik, güvenlik gereksinimlerinin doyurulmasında hem de saygınlık simgesi olarak kullanılmaktadır (güdülemede para ve kariyer).

Motivasyon çalışmaları içinde gerçekleştirilen iş değiştirme (rotasyon), iş genişletme, iş zenginleştirme, esnek zaman uygulamaları ve iş özellikleri modeli ile motivasyon ve doyumun sağlanabileceği benimsenmektedir.

#### *2.7.1.2.2. Motivasyon Ve İnsan Yönetimi*

Görüleceği üzere motivasyon konusunda geliştirilmiş çok sayıda kuram ve görüş söz konusudur. Tüm bu kuramların ortak noktası ise insanların çeşitli ihtiyaçlarının olduğu ve bu ihtiyaçların karşılanması ile çeşitli tatmin düzeylerine ulaşmalarıdır.

Buraya kadar kısaca açıklamaya çalıştığımız klasik motivasyon kuramları günümüzde çeşitli açılardan eleştirilmektedir. Bunlardan ilki bu kuramlarda insanların ihtiyaçlarının aynı olduğu ve tek tip modellerle bu ihtiyaçların tatmin edileceği fikrine getirilen eleştiridir. Bu

tespitler, içinde bulunduğumuz dönemin insan kaynağı profilini tanımlamakta ve ihtiyaçlarını yansıtmada yetersiz kalmaktadır. 21. yüzyıl insanının motivasyonu karmaşık ve birbirine grift çok sayıda faktörü içeren bir süreç haline gelmiştir. Çalışma psikologları motivasyonu bireysel özelliklere bağılı olarak farklılaşan bir süreç olarak tanımlamaktadır. “Motivasyon yani bireyi şu veya bu şekilde davranmaya itecek güdülerin harekete geçirilmesi ve bu çerçevede tatmin edilmesi hedeflenen ihtiyaçların saptanması konusunda genel bir model oluşturmak zorlaşmıştır”. (Özdemir, 2014, s.83)

Eleştirilerin İkincisi günümüzün değışen koşullarında bireylerin güdülerinin tanımlanmasının giderek güçleşmesi ve güdülerin ve buna bağılı ihtiyaçların giderek karmaşıklaşmasıdır. Güdüler ve ihtiyaçlar bireyden bireye farklılık gösterdiği gibi farklı koşullarda farklı ihtiyaçlar söz konusu olabilir.

### **2.7.2. Performans**

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneğı ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir (Torrington ve Hall, 1995, s.316, Kalkandelen, 1967, s.154).

Örgütsel davranış açısından performans, personelin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran,1991, s.179).

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesiyönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991, s.7-8).

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Bolton, 1997, s.248; Cemaloğlu, 2002, s.183).

Performans yönetimi, uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanıdır. Personelin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, örgütleri

bu ögeler olmaksızın örgüt tasarımı yapmamaya yönlendirir (Armstrong, 1996, s.262; Cumming ve Worley, 1997, s.370).

Etkili bir performans yönetim sistemi aşağıda belirtilenleri yerine getirmelidir.

- “Örgütün beklentisini açık bir şekilde ortaya koymalıdır.
- Çalışanlarına performanslarıyla ilgili bilgi vermelidir.
- Başarı ve ihtiyaç duyulan gelişim aşamalarını belirlemelidir.
- Personel kayıtları için performans bilgilerini belgelendirmelidir”.

Performans yönetimi daha öncede ifade edildiği gibi örgütsel stratejinin anlaşılması ve geliştirilmesiyle başlamakta ve daha sonra bir basamaklar serisi haline gelmektedir.

“Başarılı performans yönetimi dairesel bir süreçtir ve yöneticilerle çalışanları arasında etkili bir iletişimi yapılandıracak ve sistemi üretken bir şekilde kullanmayı sağlayacak bazı yönetsel araçlar gerektirmektedir.”

İşletmelerde performans yönetimi insan kaynakları yönetiminin bazı uygulamalarına veri sağlamak ve bu fonksiyonların sağlıklı işlemesi için gereken çalışmaları içermektedir. Bu bağlamda işletmelerde performans yönetim sistemlerinin etkinliği ile insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinin etkinliği birbiriyle yakından ilişkilidir. “Performans yönetiminin işletmelerdeki kullanım alanları aşağıdaki şekilde belirtilebilir”.

**Stratejik Planlama:** İşletmelerde genel amaç stratejik planla belirlenmekte ve sonrasında bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılmaktadır. Bu süreçte her birim kendine düşen görevi yerine getirebilmek adına elemanları arasında görev dağılımı yapmakta ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, hedeflerin bireysel düzeyde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütmektedirler. Bu şekilde örgütün stratejik planları bireysel hedeflere dönüşmekte ve genel amaçlar bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerde performans yönetim sisteminin en önemli aşamalarından olan bireysel performansın hedefler doğrultusunda planlanması işletmenin stratejik planlamasıyla yakından ilgilidir.

**Ücret-Maaş Yönetimi:** Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı en önemli alanlardan biri de ücret-maaş yönetimidir.

**Kariyer Geliştirme Sistemi:** Günümüzde işletmelerin insan kaynaklarından etkin olarak yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına önem vermeleri gerekmektedir. Performans yönetiminde stratejik uyum merkezdedir. Bunun anlam her bir çalışanın

amacının departman ve işletme amaçları ile aynı hizada olmasıdır. Performans yönetimi sürekli olarak yeniden değerlendirmeler yoluyla çalışanların ve takımların işlerini yapabilmeleri için ne gibi değişiklikler yapılabileceği yönünde çalışmalar yapmaktır. Buna bağlı olarak, gerektiğinde ek eğitimler vermek, iş prosedürlerini değiştirmek veya yeni teşvik planları yapmak, örnek olarak verilebilir.

Performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel, özelliklerine göre bireysel olarak analiz edilmesi ve o kişinin yaptığı işi başarma derecesinin belirlenmesi olarak ifade edilebilir. “Örgütlerde her bir çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun performansı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analizi ise bu performansın değerlendirilmesidir”.

Performans değerlendirme performans yönetim sisteminin kritik bir unsuru olarak belirtilebilir". Performans değerlendirmede amaç çalışanın mevcut ve/veya geçmiş performansını daha önceden belirlenmiş performans standartları ile karşılaştırmaktır.

Etkili bir performans değerlendirme süreci temel olarak üç adımdan oluşur.

- İş standartlarının belirlenmesi,
- Çalışanın bu standartlarla ilişkili mevcut performansının ölçülmesi,
- Çalışana performansındaki eksiklikleri gidermesi veya yüksek performansını aynı düzeyde tutması amacıyla geribildirim verilmesi.

“Performans değerlendirmede üzerinde önemle durulması gereken bazı temel unsurlar bulunmaktadır. Bu temel unsurlar şu şekilde belirtilebilir”:

- **Ölçü:** Kararlaştırılmış hedeflere ve amaçlara göre performansın değerlendirilmesi.
- **Geribildirim:** Bireylere performansları ve gelişimleriyle ilgili bilgi verilmesi.
- **Olumlu destek:** İyi yapılan şeyleri vurgulamak ve geliştirilebilecek alanlarla ilgili olarak sadece yapıcı eleştiri sunmak.
- **Karşılıklı görüş alış-verişi:** Değerlendirmelerin performansı nasıl geliştireceğiyle ilgili, çalışanların hedefleri gerçekleştirmek için yöneticilerinden görmek istedikleri destek ve gelecek kariyerleriyle ilgili isteklerini içeren dürüst bir görüş alış-verişi.
- **Mutabakat:** Genel olarak performansı geliştirmek ve görüşmeler sırasında ortaya çıkan meseleleri halletmek için yapılması gerekenler konusunda tüm tarafların birlikte anlaşmaya varması.

Performans yönetimi; örgüt, takımlar ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konusunu ilgilendirir. Amaçlara,

koşullara, planlara, anlaşılmaya ve geliştirme planlarına bağlı kalarak performansı sürekli olarak incelemeyi konu alır. Öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır (Armstrong, 1996, s.261; Canman, 1995 ).

Performans yönetimi süreci içerisinde örgütün tüm üyeleri bir hiyerarşi içinde değil, takım arkadaşları olarak görülür, sorumluluklar üzerinde anlaşmalara, beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırılır ve yöneticilerle takım üyeleri arasında var olan normal etkileşimin bir parçası olarak değerlendirilir. Performans yönetimi; birey performansı ile olduğu kadar takım performansı ile de ilgilidir ve devamlı bir süreçtir. Yılda bir kez yapılan resmi bir incelemeye dayandırılmaz ve performansın iyileştirilmesi üzerine odaklanır ki yeterliğin geliştirilmesini ve potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Armstrong, 1996, s.261).

Performans yönetimi, "kendini yönetme " üzerine yoğunlaşır. İnsanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak gelişmeleri teşvik edilir ve örgütteki insanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte gereksinim duyarlar. Performans yönetimi ile uzlaşılan amaçlara yönelik olarak gerekli becerilerin kazandırılması bağlamında eğitime duyulan gereksinim açıkça ortaya çıkar. Bu süreçte personel geri bildirim elde eder, performansları incelenmiş olur ve rehberlik ve danışmanlık hizmetleri almış olurlar (Armstrong, 1996, s.262; Torrington ve Hall, 1995, s.317).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı üzere, performans yönetimi, personel boyutunda, personele kendisinden tam olarak ne beklendiğini, uzlaşılan hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, yöneticiyle mevcut durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunmaktadır.

Performans yönetim süreci, yöneticinin personelinin görev çerçevesinde beklentilerinin net ve açık bir biçimde farkında olması, personeline daha yapıcı ve daha objektif geri bildirimler vermesi, daha etkin rehberlik yapması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin planlaması, astlarıyla ilişkilerinin daha verimli olması yönünde önemli katkılar sağlar.

Performans yönetimi yoluyla, örgüt, örgütün hedeflerinin personelin hedefleriyle bütünleşmesi, personelin bireysel olarak örgüte yaptıkları katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlamaktadır.

Cumming ve Worley (1997, s.372)'e göre performans yönetimi, hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi ve ödül sistemlerini kapsamaktadır ve personel bağlamında iş stratejileriyle ilgili olarak personelin çalışma davranışlarını ayarlamaktadır. Hedef

belirlemeyi, performans değerlendirmeyi, ödöl sistemlerini, personel çalışma davranışını, iş stratejisiyle, iş-personel katılımıyla ve iş yeri teknolojiyle güç birliği yapılmasını gerektirir (Cumming ve Worley, 1997, s.370).

#### ***2.7.2.1. İşletmede alışan Personelin Performansının Ölölmesi***

Bir sistemin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaçlarının ya da görevinin yerine getirilme derecesidir. Bu bağlamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 2000, s.2). İşletme performansının ölçümü; işletmelerin önceden belirlenen hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen bir işlem dizisi olup, performans hedeflerinin belirlenmesi, performans ölçümü, geri bildirim ve motivasyon aşamalarından oluşan performans yönetimi sürecinin bir aşamasını oluşturmaktadır (Harrington, 1996, s.278). Performans yönetimi, işletmeleri istenen amaçlara yönettirmek için, işletmelerin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Barutçugil, 2002, s.6).

Bir başka tanıma göre performans yönetimi, işletme performansının ölçülmesinde kullanılacak bütün işlemlerin belirlenmesi, ölçüm faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve ölçümlerin işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için kullanımının yönetilmesi faaliyetleridir. Grady'e göre, performans yönetimi faaliyetlerinin işletmelerde başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için, işletmenin stratejik amaç ve politikalarının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve paylaşılması gerekmektedir (Grady, 1991, s.58).

Williams ve diğerleri de, işletme performansının ölçülmesi etkinliklerinden yarar sağlanılabilmesinin işletme yöneticilerinin performans yönetimi konusunda kararlılıklarına bağlı olduğu görüşündedir (Williams vd, 1995, s.78).

#### ***2.7.2.2. Performans Yönetimi***

İnsan kaynakları yönetimine ilginin arttığı 1980'li yıllardan beri örgütsel performans yönetimine de aynı oranda ilgi gösterilmiştir. Özellikle özel sektörde global rekabet baskısının artmasıyla birlikte firmalar düşük maliyet avantajına sahip uluslararası rakipleriyle mücadele etmek ve hissedarlarına sürekli olarak değer sunabilmek ihtiyacı

duymuşlardır. “Performans yönetim sistemleri bireylerin, takımların ve departmanların örgütsel amaçların başarılması yönündeki katkılarını arttırarak örgütlerin, daha etkili ve verimli olmalarını sağlamıştır”.(Wilton, 2011, s.187-188)

Performans yönetimi; takım performansını ve bireylerin performansını geliştirerek, örgütsel performansı geliştirmek için kullanılan sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir. Bunun için “planlanan hedeflerin, standartların, yetkinlik gerekliliklerinin bir çerçeve içerisinde anlaşılması ve yönetilmesi gerekmektedir.(Armstrong, 2006, s.495)

Performans yönetimi süreci, bir işletmenin kârlı ve rekabetçi kalmak için ihtiyaç duyduğu stratejik hedefleri tanımlamakla başlamaktadır. Daha sonra yöneticiler, örgütsel hedefleri başarmak için çalışanların işlerini nasıl yapması gerektiğini belirlemektedir. Burada önemli nokta, örgütte yapılan bütün işlerin örgütün stratejik planının gerçekleştirilmesine hizmet etmesi gerektiğidir. “Yöneticiler “büyük resim” yaklaşımını benimseyerek, tüm bireysel çabaları birleştirmekte ve örgütün etkin olması için gerekli uygulamaları hayata geçirmektedirler”(Mathis v.d., 2012, s.125).

“Etkili bir performans yönetim sistemi aşağıda belirtilenleri yerine getirmelidir”. (Mathis v.d., 2012, s.125).

- Örgütün beklentisini açık bir şekilde ortaya koymalıdır.
- Çalışanlarına performanslarıyla ilgili bilgi vermelidir.
- Başarı ve ihtiyaç duyulan gelişim aşamalarını belirlemelidir.
- Personel kayıtları için performans bilgilerini belgelendirmelidir.

Performans yönetimi daha öncede ifade edildiği gibi örgütsel stratejinin anlaşılması ve geliştirilmesiyle başlamakta ve daha sonra bir basamaklar serisi haline gelmektedir.

“Başarılı performans yönetimi dairesel bir süreçtir ve yöneticilerle çalışanları arasında etkili bir iletişimi yapılandıracak ve sistemi üretken bir şekilde kullanmayı sağlayacak bazı yönetsel araçlar gerektirmektedir.”(Mathis v.d., 2012, s.126)

İşletmelerde performans yönetimi insan kaynakları yönetiminin bazı uygulamalarına veri sağlamak ve bu fonksiyonların sağlıklı işlemesi için gereken çalışmaları içermektedir. Bu bağlamda işletmelerde performans yönetim sistemlerinin etkinliği ile insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinin etkinliği birbiriyle yakından ilişkilidir. “Performans yönetiminin işletmelerdeki kullanım alanları aşağıdaki şekilde belirtilebilir” (Uyargil, 2008, s.6-10).

**Stratejik Planlama:** İşletmelerde genel amaç stratejik planla belirlenmekte ve sonrasında bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılmaktadır. Bu süreçte her birim kendine düşen görevi yerine getirebilmek adına elemanları arasında görev dağılımı yapmakta ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, hedeflerin bireysel düzeyde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütmektedirler. Bu şekilde örgütün stratejik planları bireysel hedeflere dönüşmekte ve genel amaçlar bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerde performans yönetim sisteminin en önemli aşamalarından olan bireysel performansın hedefler doğrultusunda planlanması işletmenin stratejik planlamasıyla yakından ilgilidir.

**Ücret-Maaş Yönetimi:** Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı en önemli alanlardan biri de ücret-maaş yönetimidir.

**Kariyer Geliştirme Sistemi:** Günümüzde işletmelerin insan kaynaklarından etkin olarak yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına önem vermeleri gerekmektedir.

Performans yönetiminde stratejik uyum merkezdedir. Bunun anlamı, her bir çalışanın amacının departman ve işletme amaçları ile aynı hizada olmasıdır.

Performans yönetimi sürekli olarak yeniden değerlendirmeler yoluyla çalışanların ve takımların işlerini yapabilmeleri için ne gibi değişiklikler yapılabileceği yönünde çalışmalar yapmaktır. Buna bağlı olarak, gerektiğinde ek eğitimler vermek, iş prosedürlerini değiştirmek veya yeni teşvik planları yapmak, örnek olarak verilebilir.

Performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel, özelliklerine göre bireysel olarak analiz edilmesi ve o kişinin yaptığı işi başarma derecesinin belirlenmesi olarak ifade edilebilir. “Örgütlerde her bir çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun performansı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analizi ise bu performansın değerlendirilmesidir”.(Erdoğan, 1991, s.155)

Performans değerlendirme performans yönetim sisteminin kritik bir unsuru olarak belirtilebilir". Performans değerlendirmede amaç çalışanın mevcut ve/veya geçmiş performansını daha önceden belirlenmiş performans standartları ile karşılaştırmaktır.

Etkili bir performans değerlendirme süreci temel olarak üç adımdan oluşur.

1. İş standartlarının belirlenmesi,
2. Çalışanın bu standartlarla ilişkili mevcut performansının ölçülmesi,

3. Çalışana performansındaki eksiklikleri gidermesi veya yüksek performansını aynı düzeyde tutması amacıyla geribildirim verilmesi.

“Performans değerlendirmede üzerinde önemle durulması gereken bazı temel unsurlar bulunmaktadır. Bu temel unsurlar şu şekilde belirtilebilir”:

- **Ölçü:** Kararlaştırılmış hedeflere ve amaçlara göre performansın değerlendirilmesi.
- **Geribildirim:** Bireylere performansları ve gelişimleriyle ilgili bilgi verilmesi.
- **Olumlu destek:** İyi yapılan şeyleri vurgulamak ve geliştirilebilecek alanlarla ilgili olarak sadece yapıcı eleştiri sunmak.
- **Karşılıklı görüş alış-verişi:** Değerlendirmelerin performansı nasıl geliştireceğiyle ilgili, çalışanların hedefleri gerçekleştirmek için yöneticilerinden görmek istedikleri destek ve gelecek kariyerleriyle ilgili isteklerini içeren dürüst bir görüş alışverişi.
- **Mutabakat:** Genel olarak performansı geliştirmek ve görüşmeler sırasında ortaya çıkan meseleleri halletmek için yapılması gerekenler konusunda tüm tarafların birlikte anlaşmaya varması.

#### ***2.7.2.3. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları***

“Performans değerlendirmesi yalnızca bireylere geribildirim sağlayan bir araç değildir, aynı zamanda örgütte işlerin nasıl gittiğini göstermek için kullanılan bir kontrol mekanizmasıdır. Performans bilgisi olmadan, bir örgütün yöneticileri çalışanlarının doğru hedeflere yönelik, doğru şekilde, istenen standartlara göre çalışıp çalışmadığını sadece tahmin edebilmektedirler”(Sims, 2002, s.198)

İnsan kaynakları yönetimi personelinin en önemli faaliyetlerinden biri iş gücünü korumak ve geliştirmektir. Çalışanların seçimi ve işe alımı sırasında sarf edilen güç ve ortaya çıkan maliyetten sonra, çalışanları geliştirmek ve onların tüm kapasitelerini kullanmalarını sağlamak önemlidir. Standart bir performans değerlendirmesi süreci, örgütlerin performanslarını ölçmelidir.

#### ***2.7.2.4. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Türleri***

Yöneticiler dört çeşit yüz yüze performans değerlendirme görüşmesi yapmaktadırlar. Her bir görüşme türünün kendine ait bir amacı bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde belirtilebilir:

Tatmin Edici- Terfi edilebilir: En kolay görüşmedir. Kişinin performansı tatmin edicidir ve ufukta bir terfi vardır. Burada amaç; kişinin kariyer planlarını konuşmak ve belirli bir profesyonel gelişim planı geliştirmektir.

Tatmin Edici-Terfi edilemez: Performansı tatmin edici olan ancak terfi ettirilmesi mümkün olmayan çalışanlar içindir. Buradaki amaç, tatmin edici performansı devam ettirmektir. En iyi seçenek genellikle kişinin önemseydiği ve performansını koruması için gerekli teşvik yollarını bulmaktır. Bunlar; ekstra izin, küçük bir ikramiye şeklinde destekler olabilir.

Tatmin Edici Değil - Düzeltilebilir: Kişinin performansı tatmin edici değil ama düzeltilebilir ise, görüşmenin amacı tatmin edici olmayan performansı düzeltmek için bir aksiyon planı çıkarmaktır.

Tatmin Edici Değil- Düzeltilemez: Son olarak, çalışan tatmin edici değil ve durum da düzeltilecek gibi değilse, görüşme yapılmayabilir. Burada yöneticiler ya bu kişinin zayıf performansına tahammül eder, ya da kişiyi işten çıkarır.

#### ***2.7.2.5. İşletmede Çalışan Personelin Performansının Ölçülmesi***

Bir sistemin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaçlarının ya da görevinin yerine getirilme derecesidir. Bu bağlamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 2000, s.2). İşletme performansının ölçümü; işletmelerin önceden belirlenen hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen bir işlem dizisi olup, performans hedeflerinin belirlenmesi, performans ölçümü, geri bildirim ve motivasyon aşamalarından oluşan performans yönetimi sürecinin bir aşamasını oluşturmaktadır (Harrington, 1996, s.278). Performans yönetimi, işletmeleri istenen amaçlara yönleltmek için, işletmelerin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Barutçugil, 2002, s.6).

Bir başka tanıma göre performans yönetimi, işletme performansının ölçülmesinde kullanılacak bütün işlemlerin belirlenmesi, ölçüm faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve ölçümlerin işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için kullanımının yönetilmesi faaliyetleridir. Grady'e göre, performans yönetimi faaliyetlerinin işletmelerde başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için, işletmenin stratejik amaç ve politikalarının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve paylaşılması gerekmektedir (Grady, 1991, s.58).

Williams ve diğerkleri de, işletme performansının ölçülmesi etkinliklerinden yarar sağlanılabılmesinin işletme yöneticilerinin performans yönetimi konusunda kararlılıklarına bağılı olduğı görüşündedir (Williams vd, 1995, s.78).

### **2.7.3. İşe Adaptasyon**

Personelin işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiğı nitelik ve yeteneklerle, işi yapan personelin sahip olduğı nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını, işi yapan personelin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır (Eren, 1993, s.121).

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

Yeni işe alınan personel, belirli bir süre, sosyal ve fiziksel çevreye intibak edememesi nedeniyle kendinden beklenen randımanı veremeyebilir. Öte yandan, yeni seçilen personelin işe ilk girdiğı günlerde gördüğü muamele sonucunda edindiğı intibalar, moralini etkileyebileceğı gibi, iş arkadaşlarına, üstlerine karşı takınacağı tutuma da geniş ölçüde etkili olur. İşe yerleştirme, başlatma ve yön verme eğitimi, yeni personelin işe uyumunu kolaylaştırır ve hızlandırır. Böylece kendisinden beklenen randımanın daha kısa zamanda alınması olanaklı olmaktadır. Kuşkusuz personelin işe uyumunu sağlamak için yönetimin ve yöneticilerin elinde maddi ve manevi yöntem ve özendirme yolları vardır (Eren, 1993, s.32).

Günümüzde bazı işletmelerde işe daha önceden giren kişilerin yeni giren işçilere karşı bir büyülenme, hor görme, küçümseme ve bilmişlik taslama gibi özellikler sergilediğı gözlemlenebilmektedir. Bu durum yeni giren işçinin, işten soğuma ve performansında düşüklüğe sebep olmaktadır.

### **2.7.4. İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi-Oryantasyon**

Oryantasyon eğitimi, yeni personelin işe alındıktan sonra anlamaları ve mümkün olduğunca kısa sürede üretici bir personel olmalarını sağlamak üzere tasarlanan işe alıştıma sürecidir (Philips, 1987, s.144). İşletmeler, yeni işe başlayan personelin işe adaptasyonunun sağlanması için oryantasyon eğitimi verirler.

İşe yeni alınan personelin bir bölümü, ayrıca bir eğitim programı gerekmeden, kendi kendine işine ve işletmeye uyum sağlayabilmektedir ve başarılı olabilirse de, özellikle görevin gerektirdiği davranış değişikliğini oluşturmak için ayrıca eğitilmeleri gerekmektedir. Bu konuda, yapılan bir incelemeye göre, işe alınan üniversite mezunlarının aşağıdaki konularda yeterli olmadıkları saptanmıştır (Taymaz, 1998, s.78);

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

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

İşin ilk gününde yeni personel, kendisine yabancı gelecek bir durumla karşı karşıya kalır ve kendisini ortama adapte etmek zorunda hisseder. Yeni bir çevre, yöntemler, iş arkadaşları onları her zamankinden daha çekingen hale getirebilir. Bu durum en deneyimli olanların bile endişeli, kendilerini güvensiz hissetmelerine neden olabilir. Bu yüzden oryantasyon programı, personele yeni işinde iyi bir başlangıç yapmasına yardım edecek önemli bir etmendir. Psikologlar, genelde yeni başlayan personele daha iyi ve anlayışlı davranılması gerektiği düşüncesindedirler. Çünkü personelin bilgi eksikliklerinden, yaptıkları hatalardan rahatsız olduklarını ve en iyisini yapana kadar çok duygusal davrandıklarını ve işverenin de bu durumu göz ardı etmemesi gerektiğini savunurlar (Burack, Simith, 1982, s.323).

Yeni personel üzerindeki en güçlü etkilerden birisi de, çalışma grubu içinde yer alan biçimsel olmayan örgüt ya da çalışma arkadaşları tarafından kullanılan güçlerdir. İşletmeler tarafından yeni personele önceden planlanmış bir oryantasyon eğitiminin verilmemesi halinde, söz konusu eğitim biçimsel olmayan bir şekilde yeni personelin iş arkadaşları tarafından gerçekleştirilebilmektedir. İş arkadaşları yeni personelin işletmeyi algılamasında her zaman belirli bir etkiye sahiptir. Biçimsel oryantasyon eğitiminin olmaması halinde ise belirleyici olma özelliğini gösterirler. Bu nedenle çoğu işletme iş arkadaşlarının her zaman

tutarlı ve iyi bir izlenim bırakmayabileceğini göz önünde bulundurarak çalışmayı biçimsel bir şekilde gerçekleştirip, kontrol etme kararını alırlar (Kavmeyer, 1982, s.105-106).

İşletmelerin, personel seçimi ve işe alma işlevini başarılı bir biçimde gerçekleştirmeleri yalnız başına yeterli değildir. Ayrıca, işe yeni alınan personele, işletme ile bütünleşmesi için, oryantasyon eğitimi ve yapacağı işe yönelik bir eğitim de verilmesi gereklidir. Genellikle oryantasyon programları, maaş bordroları doldurmak ve yöneticiler veya insan kaynakları temsilcileriyle personel politikalarını gözden geçirmekten ibarettir. Yeni personel, bilginin pasif bir alıcısıdır. Yeni personelin iş arkadaşları ve müdürlerine soru sormak veya etkileşimde bulunmak için çok az imkanı vardır (Noe, 2002, s.95).

İşe yeni giren personelin sahip olduğu bilgi ve yetenekler ile işin gerektirdiği özellikler arasındaki dengeyi, oryantasyon eğitimi ile işe yönelik eğitim birlikte sağlamaktadır. Bu nedenle söz konusu eğitim programlarından sadece birisinin kullanılması halinde, işe yeni giren personel açısından bir eğitim eksikliği gündeme gelecektir. Dolayısıyla, bu programların her ikisinin birlikte kullanılması yararlı olacaktır (Özyurt, 1998, s.75).

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

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

Oryantasyon eğitiminin süresi, işletmeden işletmeye ve görev türlerine göre değişebilir. Bu süre sonunda yeni personelin daha rahat, daha güvenli olacağı ve kurum hedeflerine yönelik çalışmalara başlamada daha çok çaba harcayacağı muhakkaktır.

Oryantasyon yeni personelin tek tip bir standarda uymasını sağlamaktan çok, davranış ve tutumlarındaki aşırılıkları sınırlar. Buradaki amaç belli bir tutum ve performans düzeylerine uymak için, yeni personel üzerinde baskı yapmaktan çok onların aşırı tutum ve davranışlarını örgüt iklimine uydurmak ve düşük performans göstermelerinden kaçınmalarını sağlamaktır (Özyurt, 1998, s.85).

### **2.7.5. Oryantasyon Eğitiminin Amacı, Önemi ve Kapsamı**

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

### **2.7.6. Oryantasyon Eğitimi Programının Planlanması ve Uygulanması**

İşe yeni başlayan personelin kendi kişisel öğrenme ihtiyaçları olduğu muhakkaktır. Fakat öncelikle hepsi, işletme ve işletme kültürü ile ilgili aynı bilgileri almak durumundadırlar. Yeni personel, işletmeye katıldıkları zaman çok fazla bilgiyi öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Belki bu bilgileri informal yoldan da edinebilirler; fakat bu çok uzun zaman alacağı gibi, yanlış bilgiler edinmelerine de sebep olur (Foot, Hook, 1999, s.192).

Bu yüzden yeni personele sağlanacak oryantasyon eğitiminin, bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi, istenen amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracağı gibi, oryantasyon eğitiminin etkinliğini de arttıracaktır Program tasarımı, eğitim programının düzenlenmesi ve koordinasyonu ile ilgilidir. Bir eğitim programı bir veya daha fazla kurs içerebilir (Noe, 2008, s.35). Bu seçim, işletmeden işletmeye fark gösterir. Oryantasyon eğitim programının bir plan içerisinde gerçekleştirilmesi ve istenilen düzeyde bir başarının için, aşağıda belirtilen ilkeler üzerinde durulmalıdır (Kaul, 2010, s.18-19);

- Oryantasyon programı ile elde edilmek istenen hedefler belirlenmelidir.
- Mevcut programlar ve materyaller yeniden incelenmelidir. Çünkü daha önceden hazırlanmış programlarda, yeni oluşturulacak programa temel teşkil edebilecek konuların bulunması mümkündür. Örneğin, yakın bir zamanda işe alınmış ve oryantasyon eğitimine tabi olmuş bir personelle yapılan görüşme, programın zayıf ve güçlü yönleri hakkında bilgi verir.
- Yeni personelle, amirlerle ve üst düzey yöneticilerle görüşmeler yapılmalıdır. Amirlerle, yeni personelin iyi bir başlangıç için neler yapması gerektiği konusunda, üst düzey yöneticilerle ise, işletme değerlerinin, felsefesinin, programda ne şekilde yer alacağı ve geliştirilebileceği konusunda görüşülmelidir.
- Başarıya ulaşmış çeşitli programlar araştırılarak bunların oryantasyon eğitim programına uygulanabilirliği incelenmelidir.

- Amirler ve oryantasyon eğitiminden sorumlu olan kişiler, programın uygulanmasından önce eğitilmelidirler. Böylelikle amirler, oryantasyon eğitimi içinde kendi rollerinin ve sorumluluklarının neler olduğunu öğrenecek, diğer sorumlular ise eğitimi daha etkin yürüteceklerdir.
- Değişikliklere uygun olarak oryantasyon eğitim programı da sürekli güncellenmelidir. İşletme politikalarının değişmesi, yeni teknolojilerin ve ürünlerin söz konusu olması halinde, programda da değişikliklerin yapılması gerekecektir. Oryantasyon eğitiminin yol gösterme aracı olarak kullanılması söz konusu gerekliliğe bağlıdır. Bu nedenle programın esnek olarak düzenlenmesi uygun olacaktır.
- İşletmede çalışan tüm personeli ilgilendiren konularda standartlaşma sağlanmalıdır. Böylece yeni personel, herkesi ilgilendiren konularda eşit bilgi elde edilmiş olacaktır
- Her oryantasyon programında çalışmalar izlenmeli ve program değerlendirilerek etkinliği ölçülmelidir.
- Eğitim programlarında öğrenmenin meydana gelmesi için anlamlı materyal kullanımı, açık hedefler belirlenmesi, uygulama ve geribildirim için fırsatlar

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

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

#### ***2.7.6.1. Oryantasyon Eğitiminden Sorumlu Olacak Kişilerin Belirlenmesi***

Büyük ölçekli işletmelerde oryantasyon eğitiminin uygulanmasında, sorumluluğun büyük bölümü eğitim birimi ya da personel departmanı ile yeni personelin yanında çalışacağı ilk amir arasında paylaşılmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerde ise, bu sorumluluk çoğunlukla ilk amire düşmektedir. Yeni personelin iş arkadaşları da günlük rutin çalışma düzeninin açıklanması ve bu işle ilgili bilgilerin verilmesinde oryantasyon eğitime katkıda bulunmaktadır. Üst yönetim de oryantasyon eğitiminde önemli bir role sahiptir. Üst yönetim

bu çalışmalara fiili olarak katılabileceği gibi, maddi kaynakları ve gerekli koşulları sağlayarak da destek olabilmektedir.

Eğitim faaliyetleri için yöneticiler farklı seviyelerde destek girişiminde bulunurlar. Desteğin seviyesi ne kadar büyük olursa, eğitim transferinin oluşması o kadar mümkün olur. Bir yöneticinin yapacağı en temel destek, adayların eğitim almalarına izin vermesidir. En büyük destek ise, eğitim programına eğitici olarak katılmaktır. Öğretmen olan yöneticiler, yeni öğrenilen becerilerin kullanılmasında, eğitim alanlarla işletmedeki gelişmelerin tartışılmasında ve öğrenilenlerin uygulamaya konulmasında destekler sağlamaya daha yatkındırlar. Eğitim transferinden en yüksek verimi elde edebilmek için eğitim alanlara azami desteğin verilmesi gereklidir (Noe, 2002, s.137).

Yeni personelin işe uyumunun sağlanması konusunda ilk amirin sorumluluğu büyüktür. İlk amir, yeni personele bölümle ilgili bilgileri vererek, yapacağı işi tanıtır, gerekli açıklamalarda bulunur, işin yapıldığı yeri gösterir ve onu diğer personelle tanıştıtır. İlk amir, işletme içinde biçimsel bir oryantasyon eğitiminin uygulanıp uygulanmamasına bağlı olmaksızın kendi bölümü dışında, işletme hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Çünkü yeni personel yöneticileri, iş ve şirket hakkında önemli bir bilgi kaynağı olarak görür. Araştırma bulguları, yeni çalışanın yöneticiyle olan ilişkisinin doğası ve kalitesinin sosyalleşme üzerinde büyük bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Noe, 2002, s.306).

Arthur Andersen işletmesinin yaptığı araştırmaya göre ise; en iyi işletmeler, oryantasyon sürecini, işe alışma devresinin sorunsuz geçmesi için iyi dşnlmş, personeli işletmenin değerleri, tarihçesi, faaliyet alanları ve ürünleri/ hizmetleri hakkında bilgilendiren, detaylı oryantasyon planları üzerinden gerçekleştirmektedirler (Noe, 2002, s.307).

#### ***2.7.6.2. Oryantasyon Eğitiminin Süresinin Belirlenmesi***

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

Süre ile ilgili olarak giderek yaygınlaşan bir yaklaşıma göre ise, bazı işletmeler, oryantasyon eğitimini, farklı zaman aralıklarında sürdürülen bölümlere ayırarak gerçekleştirmektedirler. Böyle bir oryantasyon eğitiminde, işe almadaki ilk birkaç gün devam eden genel çalışmayı,

hafta ve aylarla ifade edilebilen ayrıntılı bir süreç izlenmektedir. Böylelikle, yeni personelin çevresini ve işini tanıma olanağını elde etmesinden sonra, daha belirli ve ayrıntılı bilgiler verilmekte ve genelden ayrıntıya doğru giden bir süreçle, aynı zamanda yeni personelin daha çok şeyi hatırla tutması da sağlanmaktadır (Andersen, 2000, s.261).

### ***2.7.6.3. Oryantasyon Eğitiminde Kullanılacak Araçların Saptanması***

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

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

#### ***2.7.6.3.1. Yazılı Yayınlar***

Yazılı yayınlar, büyük ölçüde işletmelere ve yeni personelin yapacağı işe bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir. Broşürler, organizasyon el kitapları, personel kılavuzları işletme hakkında yeni personele bilgi sağlayacak önemli yayınlardır. Bunlar arasında, önemli bir yeri olan ve işletmenin felsefesi, politikaları, geçmişi, ürünleri, yürürlükte olan kuralları ve personele sağlanan hizmetleri içeren konulardan oluşan organizasyon el kitapları, çoğunlukla, yeni personele çalışmaya başladıkları ilk gün verilmektedir. Organizasyon el kitapları, işletmenin organizasyon yapısını yansıtan ve tanımlayan bir dizi unsuru kapsar. Genel olarak her işletmenin organizasyon el kitaplarında; işletmenin amaçları, politika ve prensipleri, kullanılan terimler sözlüğü, organ unvanları, iş görme yöntemleri, ortak sorumluluklar, organizasyon şemaları ve görev tanımlamaları hakkında bilgiler bulunmaktadır. Organizasyon el kitapları, işletme içindeki tüm organların bölüm, şube ve kısımların, görevleri, yetki ve sorumluluklarını, ne gibi raporlar düzenleyeceklerini, nasıl ve nerelere gönderileceklerine ve hangi kayıtları tutacaklarını kesin olarak belirlemektedir.

#### *2.7.6.3.2. Görsel ve İşitsel Araçlar*

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

#### *2.7.6.4. Oryantasyon Eğitiminde Kullanılan Yöntemler*

İşe yeni başlayan personelin yapacağı işe yönelik verilecek eğitim, oryantasyon eğitiminin en dikkatli ve doğru planlanması gereken kısmıdır. Eğitim yönteminin belirlenmesinde; eğitim konusuna uyum sağlaması, uygulamaya yönelik olması, başarı kazanmaya uygun olması ve motive edici olması önemlidir.

#### *2.7.7. Oryantasyon Eğitiminin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi*

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

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



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Oryantasyon Eğitiminin Personelin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Günümüzde artan rekabet yoğunluğu, bir çok işletmeyi personele daha fazla özen göstermeye yönelik tedbir almaya yönlendirmektedir. İşletmelerin personeline uyguladığı eğitimler artan rekabete bağlı olarak öne çıkmaktadır. İşletmelerde ise yeni başlayan personele verilen eğitimlerden biri olan oryantasyon eğitimi, personelin işletmeye ilk adımını attığı zaman uygulanan bir eğitimidir.

Oryantasyon eğitimi, personelin ilk izlenimi üzerinde büyük rol oynamaktadır. Oryantasyon eğitimi alan personel işine daha çabuk adapte olduğu için kendisinden istenilenleri daha çabuk yerine getirmektedir. Ayrıca işletmenin kendisine önem verdiğini bir kez daha anlayarak, performansında artışa neden olmaktadır.

Bu çalışmada bir işletmede oryantasyon eğitiminin performans üzerine etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

##### 3.1.1. Problem Durumu

Araştırmamız işletmelerde oryantasyon eğitimi alan personelin performansı üzerine etkisinin incelemektedir. Oryantasyon eğitiminin personel üzerine etkisini inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Söz konusu araştırmalardan bazılarını burada belirtmekte yarar vardır. Bunlardan;

Güneş (2012), oryantasyon eğitimi ile performans ilişkisini araştırdığı çalışmasında konuya dair şu tespitleri yapmıştır (Güneş, 2012, s.119).

“Perakendecilik sektörünün her seviyesinde insan unsurunun yoğun olması, hizmet şartlarının yüksek tutulması, kaliteli hizmet talebinin karşılanabilmesi işletme geleceği

açısından oldukça önemlidir. Hızlı ve sürekli bir biçimde gelişmekte olan sektörün eğitilmiş, profesyonel işgörenlerin işletmeye kazandırılması, elde tutulması eğitimin önemini artırmış ve eğitim uygulamasını zorunlu hale getirmiştir. Bu devrede işe alıştırma eğitiminin önemi ortaya çıkmaktadır. İşletmeye yeni başlayan işgörenin işe, işletmeye ve iş arkadaşlarına en kısa sürede uyumu, yeni bilgi ve becerilerin kazanılarak işine ve işletmeye bağlılığını artırmayı sağlayan işe alıştırma (oryantasyon) eğitimleridir.”

Fındıkçı (2003), performans artışının işgörene verilecek doğru oryantasyon eğitim sonucu olan iş tanımı ile artırılacağı tespitini yapmış ve şunları ifade etmiştir (Fındıkçı, 2003, s.298):

“Performans değerlendirme, işgörenin tanımlanmış olan görevlerini belirli bir süre içinde gerçekleştirme durumunun belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür ve başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan işletme, işgörene sunulmuş olan alıştırma eğitimi ve bu konuda yapılmış bildirimlerin ne derecede etkili olduğunu, çalışanın bilgi ve becerilerinin işe ne oranda yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki ölçülere ulaşmış ulaşmadığı performans değerlendirme ile ortaya konmuş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre işgörene yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği ve söz konusu eğitime yanıt verme derecesi belirlenmiş olur, terfi etmesine, ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Böylece performans değerlendirme ile bir anlamda işgörenin potansiyel yetenekleri doğrultusunda iş analizi, iş tanımları doğrultusunda görevini başarıma derecesi belirlenmiş olur.”

Öztürk (2006), yöneticilere yönelik oryantasyon eğitiminin önemini vurguladığı bir eserinde şu tespitlerde bulunmuştur (Öztürk, 2006, s.34-35):

“Mağaza müdür ve müdür yardımcıları çalışan ve yönetim arasında köprü görevi görmektedir. Adaylar, eğitim için seçilmiş mağazalarda her bölümde görev almalı bu bölümlere ilişkin iş akışının takibi ve önemi aktarılmalıdır. Bu süreç içinde müşteri ilişkileri ve ürün bilgisi eğitimi verilmelidir. Daha sonra perakendecilik bilgisini desteklemek amacıyla; alan yönetimi, stok yönetimi ve sipariş, depolama şartları konularında uzman kişiler tarafından eğitimler verilmelidir. Uygulanacak yönetici geliştirme programında bir yöneticinin iş dünyasında gereksinim duyacağı her türlü bilgiyi kapsayacak ve çalıştığı sektörü tanımasına yardımcı olacak şekilde olmalıdır”.

Taşkın (1997) ise üst yönetimin oryantasyon eğitimine katılımının şart olduğunu ifade ettiği eserinde aşağıdaki tespitlerde bulunmuştur(Taşkın, 1997):

“İşe alıştırmanın farklı bir sunumu olan müşteri ilişkileri eğitimi, işletmenin üst düzey yönetiminden başlamaktadır ki, İşletmenin stratejisi, politikası ve örgüt yapısı ile biçimlenerek kalıcı bir işletme kültürüne dönüştürüldüğü takdirde eğitim kalıcı olacaktır. Çalışanların müşteri ilişkilerinde, mağaza içindeki genel davranış ve iletişimlerdeki görüntüsü işletmenin sektördeki yerini belirlemektedir. Bu anlamda çalışanlara bu konunun önemini anlatmak ve eğitimlerini sürekli tekrar etmek gerekir”.

Öztürk (2006), oryantasyon eğitimi verilmesinin personel üzerinde tek başına etkili olması durumunu sorgulamış ve şu sonuca varmıştır(Öztürk, 2006, s.37):

“Programın başarılı olmasında standart bir eğitim programının işgörenlere belirli bir zamanda aktarılması yeterli olduğu düşünülemez. Verilen eğitimlerin işte uygulanmasını takip etmek eğitimin başarılı olmasını ve çalışanların inancının artmasını sağlayacaktır.”

Fakat oryantasyon eğitiminin personelin performansına etkisini inceleyen çalışma sayısı yok denecek kadar az olduğundan bu şekilde bir çalışma yapılma kararı alınmıştır. Bunu gerektiren durum ise oryantasyon eğitiminin performansın artırılması açısından gerekliliğinin tespitidir. Nitekim araştırmada oryantasyonun olumlu etkisinin söz konusu olması durumunda işletme bu alanda gerekli önlemleri alarak uygulayacak ve bundan hem işletme hem işgörenler faydalanacaktır.

Bu çalışmanın problemi oryantasyon eğitiminin işletmede çalışan personelin performansına etkisinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

### **3.1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, çalışan işe yeni başladığında verilen oryantasyon eğitiminin performans üzerine etkisini hakkında çalışan görüşlerini belirlemektir.

### **3.1.3. Araştırmanın Önemi**

Oryantasyon eğitimi, kişilerin yeni geldiği bir ortamda karşılaşabilecekleri güçlükleri en aza indirerek, yeni durumlarına kolayca alışmalarını sağlamak ve kendilerini yalnız ve çaresiz hissetmelerini önlemek amacıyla yapılmaktadır. Her organizasyon faaliyette bulunduğu sektörde başarılı bir şekilde ayakta kalmak ve lider olmak istemektedir. Bunu yaparken de nitelikli personeli istihdam etmeyi tercih etmektedir. Personel ne kadar nitelikli olursa olsun işe yeni başladıkları zaman iş hakkında bazı şeyleri öğrenmiş olsalar bile organizasyon

yapısı hakkında çok fazla bişey bilememektedir. Bu süreçte çalışanların organizasyona adaptasyon sürecini kısaltmak ve kısa sürede verimli çalışmalarda bulunmalarını sağlamak amacıyla oryantasyon eğitime ihtiyaçları vardır. Oryantasyon eğitimi, çalışanların yapacakları işleri öğrenmelerini ve işlerini yaparken muhatap olacakları yönetici ve kendilerine yardımcı olabilecek diğer personelin tanıtılması açısından önem taşımaktadır (Özer, 2004, s.23).

Ayrıca işletmenin misyon ve vizyonunun da personele benimsetilmesi oryantasyon eğitimi aracılığıyla olmaktadır. Böylece örgüt kültürünün oluşmasına da katkı sağlanabilmektedir. Bu sebepten dolayı oryantasyon eğitiminin performansa etkisi üzerine bir çalışma yapılması kararı alınmıştır. Bu konuda daha önce birebir aynı araştırmaya rastlanmadığı ve yapılan araştırmanın sonraki araştırmalara veri teşkil edeceği için büyük önem taşımaktadır.

#### **3.1.4. Sayıtlar**

1. Araştırmada kullanılacak olan anketleri araştırmaya konu olan çalışanların samimi ve doğru cevaplandıracakları varsayılmaktadır.
2. Veri toplama aracının tüm yetkileri kapsadığı ve görüşleri ortaya çıkaracak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

#### **3.1.5. Sınırlılıklar**

1. Bu araştırma anketteki sorularla sınırlıdır.
2. Anketi yanıtlayan çalışanların verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
3. İşletmede çalışan ve oryantasyon eğitimi alan çalışanlarla sınırlıdır. Elde edilecek bulgulardan yola çıkılarak varılacak sonuç ve genellemeler, araştırmanın evreni için geçerlidir.

#### **3.1.6. Evren ve Örneklem**

Araştırma otel işletmelerin de oryantasyon eğitimi alan bireyler hedeflenerek hazırlanmıştır. Araştırmanın ana kütlesi belirlenip rassal örnekleme yöntemi kullanılarak oryantasyon eğitimi almış personele ulaşılmıştır. Araştırmamızın ana kütlesi 5 yıldızlı 3 otel zinciri bulunan işletmede çalışan mevsimlik olmayan devamlı çalışanların sayısı olan 180 personeldir. Bu 180 personelden rassal örnekleme yapılarak 123 personel seçilmiş ve bu 123

personele anket uygulaması yapılmıştır. Geçerli olan anketler değerlendirmeye alınarak 120 personel anketi araştırmaya konu alınmıştır.

### **3.1.7. Ölçme Araçları**

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde demografik özellikler yer almaktadır. Demografik özelliklerin yer aldığı sorular cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve kıdem durumu ile ilgili soruları içermektedir. İkinci bölümde ise, oryantasyon eğitiminin performansa yaptığı etkileri belirleme amacı ile yapılan çalışmada personele oryantasyon eğitimi ile ilgili 20 adet soru sorulmuştur. Sorulan sorular beşli likert ölçek şeklinde hazırlanmıştır,

Oryantasyon eğitimi alan personelden sorulara;

5- Kesinlikle Katılıyorum

4- Katılıyorum

3- Kararsızım

2- Katılmıyorum

1- Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Anket soruları, uygulamanın yapıldığı işletmede verilen oryantasyon eğitiminin içeriği dikkate alınarak, eğitimin personelin performans üzerine etkisi ve işe adaptasyonuna olan etkisini sorgulamak amacıyla hazırlanacaktır. Soruların hazırlanma aşamasında işletmenin insan kaynakları yetkilisiyle birlikte çalışılacaktır. Araştırmada veriler literatür taraması ile elde edilecek ve buna bağlı olarak anket uygulaması yapılacaktır. Bu sebepten dolayı Ankara’da bulunan bir işletmede çalışan 120 personele anketimiz uygulanarak sonuçlar irdelenecektir.

### **3.1.8. Ölçüm Güvenilirliği**

Ölçümün güvenilir olması için seçilen anket sorularımız seçilen 30 personele uygulanarak, güven aralığı testi yapılmıştır. Ölçüm güvenilirliği için hedeflenen rakam 30 kişi olarak belirlenmiştir.

### **3.1.9. Ölçüm Yorumlarının ve Kullanımlarının Geçerliliği**

Anketin güvenilirlik testi yapıldıktan sonuçlar incelenmiş benzer araştırmalarla kıyaslanmıştır.

### **3.1.10. Verilerin Toplanması**

Verilerin toplanmasında kütüphane, kitap, makale, internet gibi kaynaklardan literatür taraması yapılmış bu konuda yazılmış en güncel verilere ulaşılmış bunun yanında da bir işletmede personele doldurtulan anketler toplanmış bu anketlerin incelemesi yapılmıştır.

### **3.1.11. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Veri toplama amacıyla hazırlanacak anket sorularının araştırmayı ne kadar temsil ettiği verilen cevapların kendi içlerinde ve birbirleri arasında ne kadar tutarlı olduğunu incelemek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi anket sorularını bir bütün olarak inceleyerek anket sorularının güvenilirliklerini Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Cronbach Alpha katsayısı 0,892 olarak hesaplanmıştır

Ankete katılan personelin demografik özellikleri hakkındaki sonuçlar aşağıdadır:

### **3.1.12. Hipotezler**

Bu araştırmada, oryantasyon programının yeterliliği ile çalışma performansı hakkındaki görüşlerinin demografik değişkenler bakımından incelenmesinde aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H1: Oryantasyon Eğitiminin Personel performansına etkisi vardır.

H2: Çalışanların oryantasyon programının yeterliliği hakkındaki görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre farklılık vardır.

H3: Çalışanların oryantasyon programının yeterliliği hakkındaki görüşlerinde medeni durum değişkenine göre farklılık vardır.

H4: Çalışanların oryantasyon programının yeterliliği hakkındaki görüşlerinde yaş grupları değişkenine göre farklılık vardır.

H5: Çalışanların oryantasyon programının yeterliliği hakkındaki görüşlerinde eğitim durumu değişkenine göre farklılık vardır.

H6: Çalışanların oryantasyon programının yeterliliği hakkındaki görüşlerinde firmada çalışma süresi değişkenine göre farklılık vardır.

H7: Çalışanların oryantasyon programının yeterliliği hakkındaki görüşlerinde meslekte çalışma süresi değişkenine göre farklılık vardır.

H8: Çalışanların çalışma performansı hakkındaki görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre farklılık vardır.

H9: Çalışanların çalışma performansı hakkındaki görüşlerinde medeni durum değişkenine göre farklılık vardır.

H10: Çalışanların çalışma performansı hakkındaki görüşlerinde yaş grupları değişkenine göre farklılık vardır.

H11: Çalışanların çalışma performansı hakkındaki görüşlerinde eğitim durumu değişkenine göre farklılık vardır.

H12: Çalışanların çalışma performansı hakkındaki görüşlerinde firmada çalışma süresi değişkenine göre farklılık vardır.

H13: Çalışanların çalışma performansı hakkındaki görüşlerinde meslekte çalışma süresi değişkenine göre farklılık vardır.

Uygulanan ölçeğin güvenirliği için Cronbach's Alpha katsayısı 0,892 olarak hesaplanmıştır. Analiz aşamasında; yaş grupları, firmada çalışma süresi ve meslekte çalışma süresi demografik değişkenlerinde düzey birleştirmesi yapılmıştır. Ayrıca eğitim durumunda ön lisans ve lisans mezunları dikkate alınmıştır. Hipotez testlerinde kritik değer  $p=0,10$  alınmıştır.

Tablo 1. Ankete katılanların demografik bilgileri

| <b>Cinsiyet</b>                | <b>Sayı</b> | <b>Yüzde</b> |
|--------------------------------|-------------|--------------|
| Erkek                          | 48          | 40,0         |
| Kadın                          | 72          | 60,0         |
| Toplam                         | 120         | 100,0        |
| <b>Medeni durum</b>            |             |              |
| Evli                           | 31          | 25,8         |
| Bekar                          | 89          | 74,2         |
| Toplam                         | 120         | 100,0        |
| <b>Yaş grupları</b>            |             |              |
| 18-25                          | 70          | 58,3         |
| 26-35                          | 27          | 22,5         |
| 36-45                          | 9           | 7,5          |
| 46-55                          | 10          | 8,3          |
| 56 ve üzeri                    | 4           | 3,3          |
| Toplam                         | 120         | 100,0        |
| <b>Eğitim durumu</b>           |             |              |
| İlkokul                        | 1           | ,8           |
| Ortaokul                       | 1           | ,8           |
| Lise                           | 4           | 3,3          |
| Ön lisans                      | 17          | 14,2         |
| Lisans                         | 88          | 73,3         |
| Lisans Üstü                    | 9           | 7,5          |
| Toplam                         | 120         | 100,0        |
| <b>Meslekte çalışma süresi</b> |             |              |
| 1 yıldan az                    | 59          | 49,2         |
| 1-5 yıl                        | 6           | 5,0          |
| 5-10 yıl                       | 15          | 12,5         |
| 10-15 yıl                      | 23          | 19,2         |
| 10 yıl ve üzeri                | 17          | 14,2         |
| Toplam                         | 120         | 100,0        |
| <b>Firmada çalışma süresi</b>  |             |              |
| 1 yıldan az                    | 14          | 12,1         |
| 1-5 yıl                        | 31          | 26,7         |
| 5-10 yıl                       | 6           | 5,2          |
| 10-15 yıl                      | 59          | 50,9         |
| 10 yıl ve üzeri                | 6           | 5,2          |
| Toplam                         | 116         | 100,0        |

Demografik özelliklerine göre araştırmaya katılanların, %40'ı erkek, %60'ı ise kadındır. Katılımcıların, %58,3 oranla en çok 18-25 arası yaş grubuna dahil oldukları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %73,3 oranla lisans mezunu oldukları görülmektedir. Çalışma süreleri

bakımından katılımcıların %49,2 oranla 1 yıldan az bir süredir işletmede çalıştıkları görülmektedir

Tablo 2. Oryantasyon Eğitimleri ve Performans Konusunda Katılımcı Görüş Dağılımları

|                                                                                                                                                        | Kesinlikle Katılmıyorum |       | Katılmıyorum |       | Kararsızım |       | Katılıyorum |       | Kesinlikle Katılıyorum |       | Toplam |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------|--------------|-------|------------|-------|-------------|-------|------------------------|-------|--------|
|                                                                                                                                                        | Sayı                    | Yüzde | Sayı         | Yüzde | Sayı       | Yüzde | Sayı        | Yüzde | Sayı                   | Yüzde |        |
| Oryantasyon Eğitiminde oryantasyon programı tam olarak uygulanmaktadır.                                                                                | 30                      | 25,0  | 24           | 20,0  | 25         | 20,8  | 31          | 25,8  | 10                     | 8,3   | 120    |
| Oryantasyon Eğitimi dahilinde verilen Oryantasyon dökümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterli olmaktadır.                   | 36                      | 30,0  | 28           | 23,3  | 19         | 15,8  | 33          | 27,5  | 4                      | 3,3   | 120    |
| İşi ve şirketi tanımaya yönelik Oryantasyon Eğitim Programı kapsamında ziyaret ettiğiniz bölüm/takımlarla ilgili olarak aktarılan bilgiler yeterlidir. | 7                       | 5,8   | 23           | 19,2  | 28         | 23,3  | 42          | 35,0  | 20                     | 16,7  | 120    |
| Uygulanan Oryantasyon Eğitimi Programı, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmaktadır.                                                         | 4                       | 3,3   | 9            | 7,5   | 17         | 14,2  | 55          | 45,8  | 35                     | 29,2  | 120    |
| Oryantasyon Eğitimi personelin işle ilgili beklentilerine uygun bilgiler içermektedir.                                                                 | 10                      | 8,3   | 15           | 12,5  | 13         | 10,8  | 52          | 43,3  | 30                     | 25,0  | 120    |
| Oryantasyon Eğitiminde personele verilen mesajlar açık ve anlaşılmalıdır.                                                                              | 7                       | 5,8   | 18           | 15,0  | 29         | 24,2  | 48          | 40,0  | 18                     | 15,0  | 120    |
| Oryantasyon Eğitiminde personele verirken uygulamaya dönük örnekler yeterlidir.                                                                        | 11                      | 9,2   | 18           | 15,0  | 20         | 16,7  | 49          | 40,8  | 22                     | 18,3  | 120    |
| Oryantasyon Eğitim dökümanları eğitimin amacına uygundur.                                                                                              | 7                       | 5,8   | 16           | 13,3  | 27         | 22,5  | 36          | 30,0  | 34                     | 28,3  | 120    |
| Oryantasyon Eğitiminde personele yapacağı işin koşulları ve sorumlulukları ayrıntılı olarak iletilmektedir.                                            | 12                      | 10,0  | 21           | 17,5  | 37         | 30,8  | 35          | 29,2  | 15                     | 12,5  | 120    |
| Oryantasyon Eğitiminde firmada üretilen ürün veya hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkında personele bilgilendirilmektedir.     | 11                      | 9,2   | 16           | 13,3  | 21         | 17,5  | 40          | 33,3  | 32                     | 26,7  | 120    |
| Yeni personelin oryantasyon eğitimi sonrasında firmaya ve işine uyum sağlayıp sağlamadığı izlenmektedir.                                               | 8                       | 6,7   | 17           | 14,2  | 23         | 19,2  | 45          | 37,5  | 27                     | 22,5  | 120    |
| Oryantasyon eğitimi ile alınan sonuçlar kurumun beklentilerini karşılamaktadır.                                                                        | 11                      | 9,2   | 20           | 16,7  | 33         | 27,5  | 35          | 29,2  | 21                     | 17,5  | 120    |
| Alınan Oryantasyon Eğitimi, kişilerde işine karşı isteksizliğe ve moralinin düşmesine neden olmaktadır.                                                | 19                      | 15,8  | 23           | 19,2  | 33         | 27,5  | 32          | 26,7  | 13                     | 10,8  | 120    |
| Oryantasyon eğitimi almadan işe adapte olmak kolaydır.                                                                                                 | 17                      | 14,2  | 17           | 14,2  | 21         | 17,5  | 37          | 30,8  | 28                     | 23,3  | 120    |
| Oryantasyon eğitimine tabi tutulmayanlar kısa zamanda işe adapte olmadıklarından işyerinde uzun süre çalışmamaktadırlar                                | 16                      | 13,3  | 23           | 19,2  | 15         | 12,5  | 44          | 36,7  | 22                     | 18,3  | 120    |
| Oryantasyon eğitimi çalışanların performansına olumlu etki yapmaktadır.                                                                                | 11                      | 9,2   | 7            | 5,8   | 18         | 15,0  | 32          | 26,7  | 52                     | 43,3  | 120    |
| Oryantasyon eğitimi alan kişiler verilen işi daha kısa sürede yapmaktadır.                                                                             | 5                       | 4,2   | 12           | 10,0  | 18         | 15,0  | 42          | 35,0  | 43                     | 35,8  | 120    |
| Oryantasyon eğitimi ile işbaşı yapan personel işinde daha verimli çalışmaktadır.                                                                       | 7                       | 5,8   | 9            | 7,5   | 10         | 8,3   | 26          | 21,7  | 68                     | 56,7  | 120    |
| İşe yeni başlayan ve Oryantasyon eğitimi alan personelin oryantasyon eğitimi almayanlara göre işyerinde çalışma süresi daha fazladır.                  | 15                      | 12,5  | 11           | 9,2   | 28         | 23,3  | 43          | 35,8  | 23                     | 19,2  | 120    |
| Oryantasyon eğitimi alan personel, almayanlara göre işinde daha başarılı olmaktadır.                                                                   | 26                      | 21,7  | 21           | 17,5  | 18         | 15,0  | 36          | 30,0  | 19                     | 15,8  | 120    |

Oryantasyon Eğitiminde oryantasyon programı tam olarak uygulanmaktadır sorusu için; en fazla cevap katılıyorum diyerek 31 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılıyorum cevabı için 10 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle katılıyorum diyenler %25,8' i oluştururken, kesinlikle katılıyorum diyenler ise % 8,3'ü oluşturmaktadır. Oryantasyon Eğitimi dahilinde verilen

Oryantasyon dokümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterli olmaktadır sorusu için; en fazla cevap kesinlikle katılmıyorum diyerek 36 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılıyorum cevabı için 4 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle kesinlikle katılmıyorum diyenler %30,0' u oluştururken, kesinlikle katılıyorum diyenler ise % 3,3'ü oluşturmaktadır. İşi ve şirketi tanımaya yönelik Oryantasyon Eğitim Programı kapsamında ziyaret ettiğiniz bölüm/takımlarla ilgili olarak aktarılan bilgiler yeterlidir sorusu için; en fazla cevap katılıyorum diyerek 42 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılıyorum cevabı için 7 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle katılıyorum diyenler %35' i oluştururken, kesinlikle katılıyorum diyenler ise % 5,8'i oluşturmaktadır. Uygulanan Oryantasyon Eğitimi Programı, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmaktadır sorusu için; en fazla cevap katılıyorum diyerek 55 kişi ve en az cevap ise katılıyorum cevabı için 4 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle katılıyorum diyenler %45,8' i oluştururken, katılıyorum diyenler ise % 3,3'ü oluşturmaktadır. Oryantasyon Eğitimi personelin işle ilgili beklentilerine uygun bilgiler içermektedir sorusu için; en fazla cevap katılıyorum diyerek 52 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılıyorum cevabı için 10 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle katılıyorum diyenler %43,3' ü oluştururken, kesinlikle katılıyorum diyenler ise % 8,3'ü oluşturmaktadır. Oryantasyon Eğitiminde personele verilen mesajlar açık ve anlaşılırdır sorusu için; en fazla cevap katılıyorum diyerek 48 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılıyorum cevabı için 7 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle katılıyorum diyenler %40,0' i oluştururken, kesinlikle katılıyorum diyenler ise % 5,8'i oluşturmaktadır. Oryantasyon Eğitiminde personele verirken uygulamaya dönük örnekler yeterlidir sorusu için; en fazla cevap katılıyorum diyerek 49 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılıyorum cevabı için 11 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle katılıyorum diyenler %40,8' i oluştururken, kesinlikle katılıyorum diyenler ise % 9,2' sini oluşturmaktadır. Oryantasyon Eğitim dokümanları eğitimin amacına uygundur sorusu için; en fazla cevap katılıyorum diyerek 36 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılıyorum cevabı için 7 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle katılıyorum diyenler %30,0' u oluştururken, kesinlikle katılıyorum diyenler ise % 5,8'i oluşturmaktadır. Oryantasyon Eğitiminde

personeler yapacağı işin koşulları ve sorumlulukları ayrıntılı olarak iletilmektedir sorusu için; en fazla cevap kararsızım diyerek 37 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılıyorum cevabı için 12 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle kararsızım diyenler %30,8' i oluştururken, kesinlikle katılıyorum diyenler ise % 10,0'u oluşturmaktadır. Oryantasyon Eğitiminde firmada üretilen ürün veya hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkında personele bilgilendirilmektedir sorusu için; en fazla cevap katılıyorum diyerek 40 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılıyorum cevabı için 11 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle katılıyorum diyenler %33,3' ü oluştururken, kesinlikle katılıyorum diyenler ise % 9,2'sini oluşturmaktadır.

Yeni personelin oryantasyon eğitimi sonrasında firmaya ve işine uyum sağlayıp sağlamadığı izlenilmektedir sorusu için; en fazla cevap katılıyorum diyerek 45 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılıyorum cevabı için 8 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle katılıyorum diyenler %37,5' i oluştururken, kesinlikle katılıyorum diyenler ise % 6,7'sini oluşturmaktadır. Oryantasyon eğitimi ile alınan sonuçlar kurumun beklentilerini karşılamaktadır sorusu için; en fazla cevap katılıyorum diyerek 35 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılıyorum cevabı için 11 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle katılıyorum diyenler %29,2 i oluştururken, kesinlikle katılıyorum diyenler ise % 9,2'sini oluşturmaktadır. Alınan Oryantasyon Eğitimi, kişilerde işine karşı isteksizliğe ve moralinin düşmesine neden olmaktadır sorusu için; en fazla cevap kararsızım diyerek 33 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılıyorum cevabı için 13 kişidir.

Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle kararsızım diyenler %27,5' i oluştururken, kesinlikle katılıyorum diyenler ise % 10,8'i oluşturmaktadır. Oryantasyon eğitimi almadan işe adapte olmak kolaydır sorusu için; en fazla cevap katılıyorum diyerek 37 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılıyorum cevabı için 17kişi ve kesinlikle katılmıyorum için 17 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle katılıyorum diyenler %30,8' i oluştururken, kesinlikle katılmıyorum diyenler ise % 14,2 ve katılmıyorum %14,2 oluşturmaktadır. Oryantasyon eğitimine tabi tutulmayanlar kısa zamanda işe adapte olmadıklarından işyerinde uzun süre çalışmamaktadırlar sorusu için; en fazla cevap katılıyorum diyerek 44 kişi ve en az cevap ise kararsızım cevabı için 15 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle

katılıyorum diyenler %36,7' i oluştururken, kesinlikle katılıyorum diyenler ise % 12,5'i oluşturmaktadır. Oryantasyon eğitimi Oryantasyon eğitimi çalışanların performansına olumsuz etki yapmaktadır sorusu için; en fazla cevap kesinlikle katılıyorum 52 diyerek 31 kişi ve en az cevap ise katılmıyorum cevabı için 7 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle kesinlikle katılıyorum diyenler %43,3' ü oluştururken, katılmıyorum diyenler ise % 5,8'i oluşturmaktadır. Oryantasyon eğitimi alan kişiler verilen işi daha kısa sürede yapmaktadır sorusu için; en fazla cevap kesinlikle katılıyorum diyerek 43 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılmıyorum cevabı için 10 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle kesinlikle katılıyorum diyenler %35,8' i oluştururken, kesinlikle katılmıyorum diyenler ise % 4,2'sini oluşturmaktadır. Oryantasyon eğitimi ile işbaşı yapan personel işinde daha verimli çalışmaktadır sorusu için; en fazla cevap kesinlikle katılıyorum diyerek 68 kişi ve en az cevap ise kesinlikle katılmıyorum cevabı için 7 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle kesinlikle katılıyorum diyenler %56,7' i oluştururken, kesinlikle katılıyorum diyenler ise % 5,8'i oluşturmaktadır. İşe yeni başlayan ve Oryantasyon eğitimi alan personelin oryantasyon eğitimi almayanlara göre işyerinde çalışma süresi daha fazladır sorusu için; en fazla cevap katılıyorum diyerek 43 kişi ve en az cevap ise katılmıyorum cevabı için 11 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle katılıyorum diyenler %35,8' i oluştururken, katılmıyorum diyenler ise %9,8'i oluşturmaktadır. Oryantasyon eğitimi alan personel, almayanlara göre işinde daha başarılı olmaktadır sorusu için; en fazla cevap katılıyorum diyerek 36 kişi ve en az cevap ise kararsızım cevabı için 18 kişidir. Bu soruya toplam 120 kişi cevap vermiştir. Toplamda bu soruya cevap verenlerin en fazla kişiyle katılıyorum diyenler %30,0' u oluştururken, kararsızım diyenler ise % 15,0'i oluşturmaktadır.

Burada tabloda elde edilen verilere göre;

Tablo 3. Ortalamalar için Değerlendirme aralığı

|                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1,00-1,76 arası | kesinlikle katılmıyorum, |
| 1,80-2,59 arası | katılmıyorum,            |
| 2,60-3,39 arası | kararsızım,              |
| 3,40-4,19 arası | katılıyorum,             |
| 4,20-5,00 arası | kesinlikle katılıyorum   |

şeklinde bildirilmiş görüşleri ifade etmektedir.

Tablo 4. Çalışanları Oryantasyon Eğitimleri ve Performans Önermelerine Katılım Ortalamaları

|                                                                                                                                                        | N          | Mean        | Std. Sapma  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Oryantasyon Eğitiminde oryantasyon programı tam olarak uygulanmaktadır.                                                                                | 120        | 2,73        | 1,315       |
| Oryantasyon Eğitimi dahilinde verilen Oryantasyon dokümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterli olmaktadır.                   | 120        | 2,51        | 1,270       |
| İşi ve şirketi tanımaya yönelik Oryantasyon Eğitim Programı kapsamında ziyaret ettiğiniz bölüm/takımlarla ilgili olarak aktarılan bilgiler yeterlidir. | 120        | 3,38        | 1,145       |
| Uygulanan Oryantasyon Eğitimi Programı, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmaktadır.                                                         | 120        | 3,90        | 1,016       |
| Oryantasyon Eğitimi personelin işle ilgili beklentilerine uygun bilgiler içermektedir.                                                                 | 120        | 3,64        | 1,222       |
| Oryantasyon Eğitiminde personele verilen mesajlar açık ve anlaşılırdır.                                                                                | 120        | 3,43        | 1,098       |
| Oryantasyon Eğitiminde personele verirken uygulamaya dönük örnekler yeterlidir.                                                                        | 120        | 3,44        | 1,215       |
| Oryantasyon Eğitim dokümanları eğitimin amacına uygundur.                                                                                              | 120        | 3,62        | 1,197       |
| Oryantasyon Eğitiminde personele yapacağı işin koşulları ve sorumlulukları ayrıntılı olarak iletilmektedir.                                            | 120        | 3,17        | 1,162       |
| Oryantasyon Eğitiminde firmada üretilen ürün veya hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkında personele bilgilendirilmektedir.     | 120        | 3,55        | 1,269       |
| <b>Oryantasyon</b>                                                                                                                                     | <b>120</b> | <b>3,34</b> | <b>,745</b> |
| Yeni personelin oryantasyon eğitimi sonrasında firmaya ve işine uyum sağlayıp sağlamadığı izlenmektedir.                                               | 120        | 3,55        | 1,180       |
| Oryantasyon eğitimi ile alınan sonuçlar kurumun beklentilerini karşılamaktadır.                                                                        | 120        | 3,29        | 1,205       |
| Alınan Oryantasyon Eğitimi, kişilerde işine karşı isteksizliğe ve moralinin düşmesine neden olmaktadır.                                                | 120        | 2,98        | 1,240       |
| Oryantasyon eğitimi almadan işe adapte olmak kolaydır.                                                                                                 | 120        | 3,35        | 1,358       |
| Oryantasyon eğitimine tabi tutulmayanlar kısa zamanda işe adapte olmadıklarından işyerinde uzun süre çalışmamaktadırlar                                | 120        | 3,28        | 1,328       |
| Oryantasyon eğitimi çalışanların performansına olumsuz etki yapmaktadır.                                                                               | 120        | 3,89        | 1,282       |
| Oryantasyon eğitimi alan kişiler verilen işi daha kısa sürede yapmaktadır.                                                                             | 120        | 3,88        | 1,132       |
| Oryantasyon eğitimi ile işbaşı yapan personel işinde daha verimli çalışmaktadır.                                                                       | 120        | 4,16        | 1,209       |
| İşe yeni başlayan ve Oryantasyon eğitimi alan personelin oryantasyon eğitimi almayanlara göre işyerinde çalışma süresi daha fazladır.                  | 120        | 3,40        | 1,253       |
| Oryantasyon eğitimi alan personel, almayanlara göre işinde daha başarılı olmaktadır.                                                                   | 120        | 3,01        | 1,411       |
| <b>Performans</b>                                                                                                                                      | <b>120</b> | <b>3,48</b> | <b>,764</b> |

Oryantasyon programı ve çalışan performansı maddelerinin ortalamaları incelendiğinde oryantasyon maddelerinde en düşük ortalamanın “Oryantasyon Eğitimi dahilinde verilen Oryantasyon dokümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterli olmaktadır.” Maddesinde, en yüksek ortalamanın ise “Uygulanan Oryantasyon Eğitimi Programı, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmaktadır.” Maddesinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların, uygulanan programın şirketi tanımak için yeterli olmadığını ama işe uyum sağlamada etkili olduğu görüşünde olduğunu gösterir.

Benzer olarak performans maddelerinde en düşük ortalamaların “Alınan Oryantasyon Eğitimi, kişilerde işine karşı isteksizliğe ve moralinin düşmesine neden olmaktadır.” Maddesinde, en yüksek ortalamaların ise “Oryantasyon eğitimi ile işbaşı yapan personel işinde daha verimli çalışmaktadır.” Maddesinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların oryantasyonun moral üzerinde etkili olmadığı, ayrıca oryantasyon eğitimi ile işe başlamanın verimi artırdığı görüşünde olduklarını gösterir.

Tablo 5. Oryantasyon programı ve performans boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi

|             | <b>Cinsiyet</b> | <b>N</b> | <b>Ort.</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>t</b> | <b>p</b> |
|-------------|-----------------|----------|-------------|-------------------|----------|----------|
| Oryantasyon | Erkek           | 48       | 3,1042      | ,73339            | -2,864   | ,005     |
|             | Kadın           | 72       | 3,4903      | ,71683            |          |          |
| Performans  | Erkek           | 48       | 3,3188      | ,79484            | -1,889   | ,061     |
|             | Kadın           | 72       | 3,5847      | ,72843            |          |          |

Oryantasyon programı ve performans boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılık gösterip göstermediği student-t testi ile incelenmiştir. Yapılan teste göre her iki boyutta da cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde her iki boyutta da kadınların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. Oryantasyon programı ve performans boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi

|             | <b>Medeni durum</b> | <b>N</b> | <b>Ort.</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>t</b> | <b>p</b> |
|-------------|---------------------|----------|-------------|-------------------|----------|----------|
| oryantasyon | Evli                | 31       | 3,3645      | ,74500            | ,248     | ,805     |
|             | Bekar               | 89       | 3,3258      | ,74902            |          |          |
| performans  | Evli                | 31       | 3,6065      | ,72935            | 1,085    | ,280     |
|             | Bekar               | 89       | 3,4337      | ,77429            |          |          |

Oryantasyon programı ve performans boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından farklılık gösterip göstermediği student-t testi ile incelenmiştir. Yapılan teste göre her iki boyutta da medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 7. Oryantasyon programı ve performans boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi

|             | <b>eğitim durumu</b> | <b>N</b> | <b>Ort.</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>t</b> | <b>p</b> |
|-------------|----------------------|----------|-------------|-------------------|----------|----------|
| oryantasyon | Önlisans             | 17       | 3,4059      | ,66939            | ,671     | ,504     |
|             | Lisans               | 88       | 3,2807      | ,71017            |          |          |
| performans  | Önlisans             | 17       | 3,5000      | ,56458            | ,324     | ,746     |
|             | Lisans               | 88       | 3,4364      | ,76837            |          |          |

Oryantasyon programı ve performans boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından farklılık gösterip göstermediği student-t testi ile incelenmiştir. Yapılan teste göre her iki boyutta da medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 8. Oryantasyon programı ve performans boyutlarının yaş grupları değişkeni bakımından incelenmesi

|             | <b>Yaş grupları</b> | <b>N</b> | <b>Ort.</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-------------|---------------------|----------|-------------|-------------------|----------|-------------|
| Oryantasyon | 18-25               | 70       | 3,3814      | ,71064            | 1,838    | ,164        |
|             | 26-35               | 27       | 3,1037      | ,82857            |          |             |
|             | 36 ve üzeri         | 23       | 3,4696      | ,71823            |          |             |
| Performans  | 18-25               | 70       | 3,4500      | ,76910            | 2,159    | ,120        |
|             | 26-35               | 27       | 3,3185      | ,78399            |          |             |
|             | 36 ve üzeri         | 23       | 3,7522      | ,67882            |          |             |

Oryantasyon programı ve performans boyutlarının yaş grupları değişkeni bakımından farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan teste göre her iki boyutta da yaş grupları değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 9. Oryantasyon programı ve performans boyutlarının meslekte çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmesi

|             | <b>Meslekte çalışma süresi</b> | <b>N</b> | <b>Ort.</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-------------|--------------------------------|----------|-------------|-------------------|----------|-------------|
| Oryantasyon | 1 yıldan az                    | 59       | 3,3237      | ,74193            | ,525     | ,593        |
|             | 1-10 yıl                       | 21       | 3,4810      | ,69038            |          |             |
|             | 11 yıl ve üzeri                | 40       | 3,2775      | ,78462            |          |             |
| Performans  | 1 yıldan az                    | 59       | 3,4475      | ,79445            | ,202     | ,817        |
|             | 1-10 yıl                       | 21       | 3,5714      | ,73017            |          |             |
|             | 11 yıl ve üzeri                | 40       | 3,4750      | ,74927            |          |             |

Oryantasyon programı ve performans boyutlarının meslekte çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan teste göre her iki boyutta da meslekte çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 10. Oryantasyon programı ve performans boyutlarının firmada çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmesi

|             | <b>Firmada çalışma süresi</b> | <b>N</b> | <b>Ort.</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-------------|-------------------------------|----------|-------------|-------------------|----------|-------------|
| Oryantasyon | 1 yıldan az                   | 14       | 3,3143      | ,98750            | ,443     | ,643        |
|             | 1-10 yıl                      | 37       | 3,2459      | ,70577            |          |             |
|             | 11 yıl ve üzeri               | 69       | 3,3884      | ,71692            |          |             |
| Performans  | 1 yıldan az                   | 14       | 3,5929      | ,96832            | ,249     | ,780        |
|             | 1-10 yıl                      | 37       | 3,4243      | ,62646            |          |             |
|             | 11 yıl ve üzeri               | 69       | 3,4841      | ,79328            |          |             |

Oryantasyon programı ve performans boyutlarının firmada çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan teste göre her iki boyutta da firmada çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 11. Oryantasyon programı ile performans arasındaki doğrusal regresyon modeli için ANOVA ve belirleme katsayısı tablosu

|           | Kareler toplamı | sd             | Kareler ortalaması         | F                        | p                 |
|-----------|-----------------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------------------|
| Regresyon | 37,293          | 1              | 37,293                     | 137,047                  | ,000 <sup>a</sup> |
| Artık     | 32,110          | 118            | ,272                       |                          |                   |
| Toplam    | 69,404          | 119            |                            |                          |                   |
|           | R               | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Tahminin standart hatası |                   |
|           | 0,733           | 0,537          | 0,533                      | 0,521                    |                   |

Açıklayıcı değişken (bağımsız değişken) oryantasyon programının yeterliliği (oryantasyon) hakkındaki düşünce, açıklanan değişken (bağımlı değişken) çalışanın performansı hakkındaki değerlendirmeler (performans) alınarak oluşturulan doğrusal regresyon modelinin ANOVA testi ve belirleme katsayıları bulguları Tablo 10’da verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca modelin belirleme katsayısı (düzeltilmiş) 0,533 olarak hesaplanmıştır. Buna göre performans değişkenindeki değişkenliğin %53,3’ü doğrusal regresyon modeli aracılığıyla oryantasyon değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca Şekil 1’de verilen, saçılım grafiğinde görüldüğü gibi bu değişkenler arasında bu iki değişken arasında pozitif yönlü doğrusal ilişki vardır.

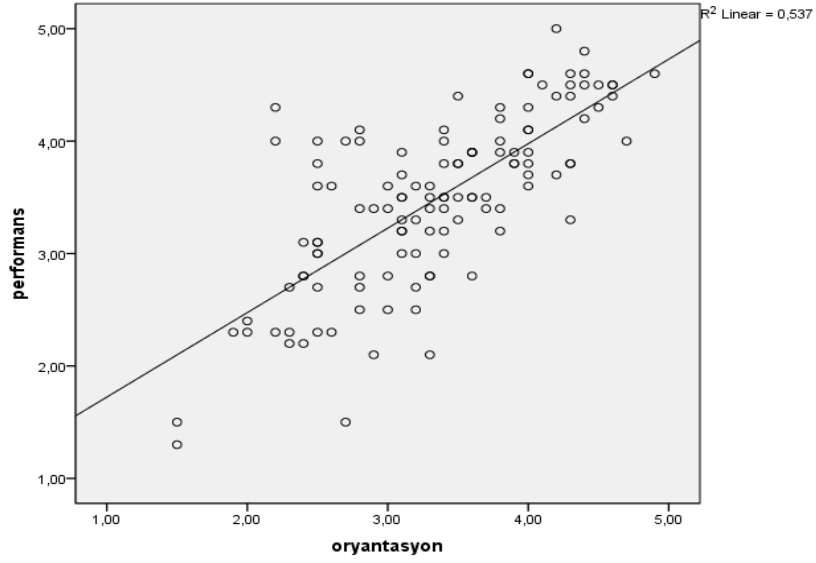
Tablo 12. Oryantasyon programı ile performans arasındaki doğrusal regresyon modelinin katsayıları

|             | Regresyon katsayıları |           | Standart katsayılar | t      | p    |
|-------------|-----------------------|-----------|---------------------|--------|------|
|             | B                     | Std. Hata | Beta                |        |      |
| (Sabit)     | ,972                  | ,219      |                     | 4,431  | ,000 |
| Oryantasyon | ,751                  | ,064      | ,733                | 11,707 | ,000 |

Oryantasyon değişkeni ile performans değişkeni arasındaki doğrusal regresyon modelinin katsayıları ile ilgili bulgular Tablo 11’de verilmiştir. Yapılan student-t testine göre her iki katsayı da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara göre regresyon doğrusunun tahmini

$$(\text{Performans}) = 0,972 + 0,751 * (\text{Oryantasyon eğitimi})$$

olarak elde edilir. Elde edilen regresyon modeline göre oryantasyon değişkenindeki 1br artışın, performans değişkeninde 0,751 br artışa neden olması beklenir.



şekil 1. Oryantasyon programı ile performans arasındaki ilişki için saçılım ve regresyon doğrusunun tahmininin grafiği



## **BÖLÜM IV**

### **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Sürekli değişen çevre koşulları, yeni rekabet şartları ve pazar yapıları açık sistem olarak varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmelerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri için artık birer uyum sağlama aracından çok hayatta kalabilmeleri için bir gereksinim olmaktadır. Artık günümüzde müşteri memnuniyeti sağlama, işletmeye bağlılık yaratmak, daha kaliteli, hızlı ve esnek ürünler üretebilmek veya hizmet sunabilmek ise işletmelerin öncelikli amaçları arasında sayılabilmektedir. Her ne kadar her geçen gün daha fazla makineleşme, otomasyon ve teknolojik gelişmelerin hayatımıza girdiği, aynı zamanda da işletmeler açısından yeni ufukların açılabilirdiği bu sürekli gelişen dijital dünyada insan gücüne olan ihtiyaç azalıyor görünse de işletmeler açısından insan vazgeçilmez bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan faktörü artık işletmelerin görünmeyen bir gücü olarak kabul edilmekte hatta işletmelerin değerlendirilme yöntemleri içerisinde entelektüel sermaye olarak önemli bir yer teşkil etmektedir. İşletmelerin piyasadaki değerleri ne olursa olsun, gerçek değerleri ve aslında işletmeleri başarıya götüren yegâne unsur ellerindeki insan gücü ve bunu kullanabilme yetenekleridir. İşte bu nedenle işletmeler ellerindeki insan gücünü farklılıklarını yaratabilme, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme ve bunun yanında çağın gerekleri olan hız, esneklik, kalite ve işletmeye olan bağlılığın ortaya konabilmesi için doğru ve yerinde kullanmak zorundadırlar. Her ne kadar süreçsel açıdan bakıldığında yönetim biliminin gelişmesinde baz alınan nokta çalışanların sosyal birer varlık olduğu olgusunu kabul edebilme ve o yönde bir yönetim sistemi kurulma çabası olsa da artık günümüzde insan işletmeler açısından en önemli üretim faktörü ve işletmelerin hayatta kalabilmesinin en önemli anahtarıdır.

Çalışmada yapılan anket sonuçlarına göre; oryantasyon eğitimi dahilinde verilen oryantasyon dokümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterli olmaktadır ifadesine katılım ortalaması 2,73 olup değer tablosunda kararsızlık belirten bir

değerdir, yani katılımcılar bu ifadenin doğruluğundan emin olamamışlardır, uygulanan oryantasyon eğitimi programı, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmaktadır ifadesine katılım ortalaması 3,90 olup değer tablosunda katılma belirten bir değerdir, yani katılımcılar bu ifadeye katılmaktadırlar. Oryantasyon eğitimi personelin işle ilgili beklentilerine uygun bilgiler içermektedir ifadesine katılım ortalaması 3,64 olup yine katılımcıların ifadeye katıldıkları görülmektedir. Oryantasyon eğitiminde personele verilen mesajlar açık ve anlaşılırdır ifadesine katılım ortalaması 3,43 olup katılımcıların oryantasyon eğitiminde personele açık ve anlaşılır iletiler verildiğinin düşünüldüğü görülmektedir. Oryantasyon eğitiminde personele eğitim verirken uygulamaya dönük örnekler yeterlidir ifadesine katılım ortalaması 3,44 olup katılımcıların oryantasyon eğitiminin uygulama örneklerini yeterli gördüğü anlaşılmaktadır. Oryantasyon eğitim dokümanları eğitimin amacına uygundur ifadesine katılım ortalaması 3,62 olup katılımcıların oryantasyon eğitim dokümanlarını yeterli düzeyde gördüğü görülmektedir. Oryantasyon eğitiminde personele yapacağı işin koşulları ve sorumlulukları ayrıntılı olarak iletilmektedir ifadesine katılım ortalaması 3,17 olup katılımcıların oryantasyon eğitiminde yapılacak işin koşul ve sorumluluklarının ayrıntılarıyla iletildiği noktada tereddütlerinin olduğu görülmektedir. Oryantasyon eğitiminde firmada üretilen ürün veya hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkında personele bilgilendirilmektedir ifadesine katılım ortalaması 3,55 olup katılımcıların üretilen ürün ve hizmet, politika, prosedür ve kurallar konusunda yeterince bilgilendirildiği kanaatinde oldukları görülmektedir. Yeni personelin oryantasyon eğitimi sonrasında firmaya ve işine uyum sağlayıp sağlamadığı izlenmektedir ifadesine katılım ortalaması 3,55 olup katılımcıların işe yeni başlayan kişilerin oryantasyon eğitimini takiben işe uyumlarının izlendiğini düşündükleri görülmektedir. Oryantasyon eğitimi ile alınan sonuçlar kurumun beklentilerini karşılamaktadır ifadesine katılım ortalaması 3,29 olup katılımcıların oryantasyon eğitimi sonucu firma beklentilerinin tam karşılandığından emin olmadıkları görülmektedir. Alınan oryantasyon eğitimi, kişilerde işine karşı isteksizliğe ve moralinin bozulmasına neden olmaktadır ifadesine katılım ortalaması 2,98 olup oryantasyon eğitiminin işe karşı isteksizlik ve moral bozukluğuna sebep olduğu konusunda kararsızlık olduğu görülmektedir. Oryantasyon eğitimi almadan işe adapte olmak kolaydır ifadesine katılım ortalaması 3,35 olup oryantasyon eğitiminin işe adaptasyonda etkisi konusunda kararsızlık olduğu görülmektedir. Yine aynı şekilde; oryantasyon eğitime tabi tutulmayanlar kısa zamanda işe adapte olmadıklarından işyerinde uzun süre çalışmamaktadırlar ifadesine katılım ortalaması 3,28 olup katılımcıların oryantasyon eğitimi

almamanın adaptasyona ve işyerinde çalışmaya etkisi konusunda kararsız kaldıkları görülmektedir. Oryantasyon eğitimi çalışanların performansına olumlu etki yapmaktadır ifadesine katılım ortalaması 3,89 olup katılımcıların oryantasyon eğitiminin performansa olumlu etkide bulunduğu kanaatini taşıdıkları görülmektedir. Oryantasyon eğitimi alan kişiler verilen işi daha kısa sürede yapmaktadır ifadesine katılım ortalaması 3,88 olup katılımcıların oryantasyon eğitiminin işin kısa sürede bitmesini sağladığı kanaatinde oldukları görülmektedir. Oryantasyon eğitimi ile işbaşı yapan personel işinde daha verimli çalışmaktadır ifadesine katılım ortalaması 4,16 olup katılımcıların işe başlamadan önce oryantasyon eğitimi alınması gerektiğini düşündükleri görülmektedir. İşe yeni başlayan ve oryantasyon eğitimi alan personelin oryantasyon eğitimi almayanlara göre işyerinde çalışma süresi daha fazladır ifadesine katılım ortalaması 3,40 olup katılımcıların işe yeni başlayanların bu eğitimi almayanlardan daha çok çalışma süresine sahip olduğunu düşündükleri görülmektedir. Oryantasyon eğitimi alan personel, almayanlara göre işinde daha başarılı olmaktadır ifadesine katılım ortalaması 3,01 olup oryantasyon eğitiminin başarıya etkisi konusunda katılımcılar kararsız kalmışlardır. Genel ortalamalarda ise oryantasyon için verilen cevaplarda ortalamanın 3,34 ve performans için 3,48 olduğu yani oryantasyonla ilgili konularda katılımcıların kararsız kaldığı, performans açısından ise ifadeler katıldıkları görülmektedir.

Çalışmada yapılan anket sonuçlarına göre; oryantasyon programı ve çalışan performansı konularına dair ortalamalar incelendiğinde en yüksek değerin uygulanan oryantasyon eğitimi programının işe uyum sağlamaya katkıda bulunduğu ifadesine ait olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında işe uyum için oryantasyon eğitiminin şart olduğu öngörülebilir. Bu sonuç ise, çalışanların, uygulanan oryantasyon eğitim programının şirketi tanımak için yeterli olmadığını ama işe uyum sağlamada etkili olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Aynı şekilde performans unsurları içerisinde en yüksek ortalamanın oryantasyon eğitimi ile işbaşı yapan personel işinde daha verimli çalıştığı kanaatine ait olduğu belirlenmiştir. Bu veriler ışığında işe başlamada oryantasyon eğitiminin performansı artırdığı öngörülebilir. Bu sonuç, çalışanların oryantasyonun moral üzerinde etkili olmadığını ancak oryantasyon eğitimi ile işe başlamanın verimi artırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç olarak yeni işe giren personele oryantasyon eğitimi verilmesinin büyük önemi vardır. Yapılan bu araştırmada da görüldüğü gibi işletmede işe yeni alınan personelin aldığı oryantasyon eğitimi, kişinin işine hem kolay adapte olmasını hem de işten ayrılma süresini

uzattığı, oryantasyon eğitimi, kendisine bu eğitimin verildiği personelin performansının yükseltmekte, oryantasyon eğitimi alan personelin işe adaptasyonu kolaylaşmaktadır. Tüm bu faydalarından dolayı oryantasyon eğitimi örgütlerde performans artışı sağlamak hedefine sahip işletmelerce uygulanması gereken bir yöntem olarak görünmektedir.

Çalışanlar bu araştırmamızda oryantasyon eğitimi dökümanların ın işletmeyi tanımak açısından yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle oryantasyon eğitiminde deki dökümların zenginleştirilmesi önerilmektedir. Yine çalışanların bu araştırmamızdaki görüşlerinden bir tanesi oryantasyon eğitim programının eksik uygulandığı dır.Bu nedenle etkili oryantason programın hazırlanıp eksiksiz uygulanması önerilmektedir,Aynı zamanda oryantasyon eğitimi performans harici motivasyon,örgütsel bağlılık ,işe adaptasyon,işletme kültürüne alışma gibi fonksiyonları da etkilediği için bu fonksiyonların geliştirilmesi içinde kullanılması gerektiği önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Adelman, C. (2009). *The Bologna Process for U.S. Eyes: Re-learning Higher Education in the Age of Convergence*. Washington, DC: Institute for Higher Education Policy.
- Adkins, C.H. (1995). Previous Work Experience and Organizational Socialization; A Longitudinal Examination, *Academy of Management Journal*, XXXVIII, 3.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 473.
- Akoğlu, K. M. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Ankara: Detay.
- Aktan C.C. (1999). *2000’li Yıllarda Yönetim Teknikleri: 3, İnsan Mühendisliği*. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.
- Aktay, G. (1994). *İşyerlerinde İşçilere Yönelik Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Kazalarını Önlemedeki Rolü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Alpkan, L., Bulut, Ç. & Mert, E., (2005). “Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli”, International Strategic Management Congress, Kongre Bildirileri Kitabı, Çanakkale.
- Andersen, A. (2000). *Human Capital, 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. (Çeviren: Faruk Türkoğlu). İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Armstrong (1996). *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development (IPD) House.
- Armstrong M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10 Baskı, UK: Kogan Page, 495.
- Artan, S. (1989). *Personel Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul, Gül Basım Yayın.
- Aşkun, O.B. (2004). İşletmelerde Toplumsallaşma Kavramının Örgütte İş Göreni Alıştırma Eğitimi Alanındaki Konumu ve İşlevi, *Marmara Üniversitesi, SBE Dergisi*, 6, 21.

- Ataklı, A. (1992). Eğitim ve Mesleki Başarı, *Verimlilik Dergisi*, 1.
- Ayhan, H. (1995), *Eğitim Bilimine Giriş*, İstanbul: Şule.
- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel.
- Aytaç, T. (2013). Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, 25 Ağustos 2013 tarihinde (Çevrimiçi) <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/aytac.htm>, sayfasından erişilmiştir.
- Balbay, Z. (2006). *Oryantasyon Eğitiminin Çalışanların Turnover'ına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Bass, B.M., (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations* . Free Press: New York.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitime Giriş*, Ankara: Kadı oğlu.
- Batılı, B. (2010). *Oryantasyon Eğitimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Mevcut Durum Analizi ve Finans Sektöründe Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Benligiray, S. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi*, Ramazan Geylan (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s.1-28). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1747.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı), İstanbul: Arkan.
- Bolton, T. (1997). Human Resource Management: An introduction. *Massachusetts: Blackwell Publishers*, 248.
- Brown, J. (2005). Employee Orientation: Keeping New Employees on Board, 30 Ağustos 2014 tarihinde [humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true&](http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true&), adresinden alınmıştır.
- Bulut Ç., Yılmaz C. & Alpkan L. (2009). “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, 9 (2): 513-538.
- Burack, E. and Smith, R. (1982). *Personnel Management*. A Human Resource.
- Burger, E. (1976). *İş Pedagojisi*, Çev:Fikret Kanad, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.

- Burke, A. (2000). How To Accomplish Organization-Wide Competency and Education, *Nursing Management*,31(2).
- Byar, L. L. & Rue, L.W. (1991). *Human Resource Management* (Third Edition), Richard D. Irwin, Inc. Printed in the USD, Boston.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, İkinci Baskı :Ankara.
- Canman, D. (1977). Türkiye’de Kamusal Hizmet İçi Eğitim ve Değerlendirilmesi Çalışmaları, *Amme İdaresi Dergisi*, 10(4), 10.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources*, 3. Baskı, New York: Mc-Graw-Hill.
- Cemalolu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi. Milli Eğitim Kültür Sanat.
- Conger J.A. & Kanungo, R.N. (1987). “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings,” *Academy of Management Review* 12, 637-647.
- Coombo, P.H. (1974). *Eğitim Planlaması Nedir?*, İstanbul: Milli eğitim.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G (1997). *Organization Development and Change*. United States of America International Thompson Publishing.
- Curry, M. (2005). Why Providing Excellence in Customer Service is Essential to Every Business, 30 Ağustos 2014 tarihinde [www.business-marketing.com/store/article-excellencecust.html](http://www.business-marketing.com/store/article-excellencecust.html), adresinden alınmıştır.
- Çalık, T. (2003). İş görenlerin Örgüte Uyum, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- Çelik, C. (1994). Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü. İstanbul: *Verimlilik Dergisi*.
- Çelik, V. (1998). *Alan Dışından Gelen Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(14), 194.
- De Cenzo, D. A. & Stephen P. R. (1996). *Human Resource Management*, 5. Baskı, New York: John Wileyand Sons.
- Demirel, Ö. (2006). *Eğitimde Program Geliştirme*, Ankara: Pegem A.
- Demirel, Ö. & Ün, K. (1987). *Eğitim Terimleri*, Ankara: Şafak.
- Demirtaş, H. & Güneş, H. (2006). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*, Ankara: Anı.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Anı, 36.

- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*, Seventh Edition, Prentice Hall Int. Inc., New Jersey, USA.
- Develi, U. (2006). *Hermes Yönetim Danışmanlık*, 30 Ağustos 2014 tarihinde [www.btinsan.com/411/07.asp](http://www.btinsan.com/411/07.asp), adresinden alınmıştır.
- DİE (1995). *Kamu Kurum ve Kuruluşları Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim İstatistikleri*.
- Dolgun, U. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed.: Uğur Dolgun, Bursa: Ekin.
- Duman, A. (1991). Türkiye’de Yetişkin Eğitimi Alanında Karşılaşılan Sorunlar, *Eğitim Ve Bilim*, 15(82).
- Eimicke, V. W. & Klimley, L. E. (1987). *Managing Human Resources: Documenting The Personnel Function*, Oxford [Oxfordshire] ; Pergammon Press.
- Erdoğan İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İşletme İktisadi Enstitüsü Teknikleri*, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul: 141(155).
- Erol, E.(1993). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları / Yönetim Dizisi, 121.
- Eryılmaz, B. (2004). *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Bilim Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Alfa: 619.
- Fidan, N. ve Erden, M. (1993). *Eğitime giriş*, Ankara: Meteksan A.Ş.Yayınları.
- Finch, C. R. & Crunkilton, J. R. (1999). *Curriculum Development in Vocational and Technical Education: Planning, Content, and Implementation* (5th Edition). Allyn & Bacon.
- Foot, M. and Hook, C. (1999). *Introducing Human Resource Management*. 2 nd Edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Grady, M. W. (1991). *Performance Measurement, Implementing Strategy*, Management Accounting, June.
- Gül, H. (2000). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, İzmir, 2/3.
- Güneş, S. (2012). *İşletmelerde İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Önemi ve İşgören Performansına Etkisi: Ankara’da Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Gürbüzürk, O. & Genç, S. Z. (2004). Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Görüşleri. İnönü Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (7).
- Gürkan, T., Gözütok, D., Pektaş, S., Babadoğan, C. & Gürbüzürk, O. (1998). Editör:Fatma Varış, *Eğitim Bilimine Giriş*, Alkın.
- Gürsoy, H. (2003). Öğretmen Yetiştirmede Sorunlar ve Öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 28 (299).
- Hallier, J. & Butts, S. (1999). Employers' Discovery of Training: Self-Development, Employability and the Rhetoric of Partnership, *Employee Relations*, 21(1).
- Harrington, H. J. (1996). *Total Improvement Management*, The Next Generation in Performance Improvement. London:Ernst and Young Pub.
- Harris, B. & Vvakand, B. (1969). *In-Service Edulation*, Inglevwood Clrffs N.T. Prentyie Half: Inc
- Hellman, S. W. (2000). *An Evaluative Study of the Impact of New Employee Orientation on Newcomer Organizational Commitment*, A Dissertation for the Degree Doctor of Education Organization Change, Pepperdine University
- Işıklı, H. (1993). Cumhuriyetin 70. Yılında İçişleri Bakanlığında Eğitim Hizmetleri, *Türk İdare Dergisi*, 401, Aralık.
- İşçi, E. (2006). *Oryantasyon Eğitimi*, 30 Ağustos 2014 tarihinde [www.hastanederigisi.com/sayi20/busayida32.asp](http://www.hastanederigisi.com/sayi20/busayida32.asp), adresinden alınmıştır.
- Kalkandelen, H. (1967). *Eğitim İhtiyaçları Tespitinin Eğitim İçerisindeki Yeri ve Önemi*, Eğitim İhtiyaçları Tespiti Semineri, Ankara.
- Karakütük, K. (1994). *Eğitim Planlamasında Öğretim Haritasının Yeri, Önemi ve Türkiye 'de Uygulanması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaul, A. (2010). *Career Orientation and Teacher Training*, APH Publishing Corporation, New Delhi.
- Kavcar, C. & Sezgin, İ. (2003). Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumunun Değerlendirilmesi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 28 (299).
- Kavmeyer, R. A.,(1982). *Planning and Using a Total Personnel System*, Van Nostrard Reinhold Company, USA.

- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu, *Milli Eğitim Dergisi*, (150), Mart, Nisan, Mayıs.
- Keklik, B. (2007). *İnsan kaynakları temininde kullanılan tekniklerin etkinliklerine ilişkin KOBİ’lerde bir araştırma ve model önerisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Keser A. (2006). “İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi Ve Verimlilik İlişkisi”, Konulu Konferans.
- Kestane, D. (2001). Modern Kamu Yönetiminin Tamamlayıcı Bir Unsuru Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Türk Kamu Kesiminde Sistemin Görünümü, *Maliye Dergisi*, (136).
- Kirman, A. (1994). Eğitimde Kalite. *Önce Kalite*, 8, İstanbul.
- Kocabacak, A. (2006). *İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Köse, A. H., AlpKent, N. & Birbil, D. (1993). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi*, Ankara, MPM (512).
- Kudu, M., Özbek, R. & Bindak R. (2006). Okul Deneyimi-I Uygulamasına İlişkin Öğrenci Algıları: Dicle Üniversitesi Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (15).
- Latif, H. & Uçkun, G. (2002). Oryantasyon Eğitiminin İçeriği, Binek Otomotiv Sektörü Örneği, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 13(41).
- Mahmut, A. (1976). *Eğitim Planlaması*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Mathis L. R. (2012). *Harold Jackson Human Resources Management: Essential Perspectives*, 6. Baskı, Cengage Learning, USA: South Western, 125.
- Mercin, L. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği*, 22 Ağustos 2013 tarihinde [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com), adresinden alınmıştır.
- Morrison, W.E. (1993). Longitudinal Study of The Effects of Information Seeking on New Socialization, *Journal Of Applied Psychology*, XVIII(2).
- Müminoğlu, M. (2005). *Oryantasyon Programları ve Şirketin Yeni Çalışanların Beklentileri*, 30 Ağustos 2014 tarihinde

[www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092), adresinden alınmıştır.

- Narver, J.C. & Slater S. F. (1990). "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(4): 20–35.
- Noe, R. A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Çev. Canan Çetin, İstanbul: Beta.
- Noe, R. A. (2002). *Employee Training and development (2nd ed.)*, New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A. (2008). *Employee Training and development (4th ed.)*, New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. W. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*, 3. Baskı, New York: Mc Graw-Hill.
- Okakın, N. (2008), *Çalışma Hayatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta.
- Öğüt, A., Akgemci, T. & Demirel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12.
- Önal, N., E. (2010). *Bologna Süreci Sorgulanıyor AB'nin Akademik Tahakkümünün Sosyalist Tahlil, Eleştiri ve Reddiyesi*. İstanbul: Yazılama.
- Özalp, Ş., Koparal, C. & Berberoğlu, G. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi 15.
- Özdemir G. & Erel-M. Y. (2014). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Media Cat, 81-83
- Özdemir, N. (2005), *İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi*, 30 Ağustos 2014 tarihinde [www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/oryantasyon.pdf](http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/oryantasyon.pdf), adresinden alınmıştır.
- Özer, Ö. (2004). *İşletmelerde Oryantasyon Eğitimi ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Özgenç, Ö.Y. (2006). "İşyerinin İlkokul Eğitimi: Oryantasyon", 30 Ağustos 2014 tarihinde [www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=236&pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=236&pg=m), adresinden alınmıştır.

- Özkan, H. H., Albayrak, M. & Berber, K. (2005). Öğretmen Adaylarının İlköğretim Okullarında Yaptıkları Öğretmenlik Uygulamasının Yetişmelerindeki Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 33.
- Öztürk, Y. (1966), *Eğitim Tipleri, Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri*, Eğitim Birimi Md'lüğü, Ankara, 45.
- Öztürk, N. K. (2006). "Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar", *Amme İdaresi Dergisi*, TODAİE Yayını, Ankara, 38(1).
- Özyurt, A.(1998). *İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış*, İstanbul: Human Resources, no. Entegre İletişim İç ve Dış Tic. Ltd. Şti. Yayını.
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, (Çev. Sinem Gül), İstanbul: Sabah.
- Phillips, J.J. (1987). *Recruiting, Training and Retraiting New Employees*, California: Jossey Bass Inc.
- Pigors, P. & Myers C. A. (1981). *Personnel Administration A Point of View and A Method*, Ninth Edition, Mc Graw – Hill, USA.
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Ezgi.
- Scarpella, V. G. & Ledvinka, J. (1988). *Personnel/Human Resource Management Environments and Functions*, PWS-Kent Publishing Company, Boston USA.
- Schein, E. H., (1992). *Organizational Culture and Leadership* . 2. Baskı, JosseyBass: San Francisco.
- Sims R. (2002). *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*, Greenwood Publihing Groups USA, 198.
- Şencan, H. & Erdoğan, N. (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*, 1.Baskı, İstanbul: Beta, 1077, Şubat.
- Şimşek, H. (2005). Orta Öğretim Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programına Devam Eden Öğrencilerin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Elektronik Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (1).
- Tanyeli, H. (1988). *Personel Eğitimi*, Ankara: Şenyuva.
- Taymaz, H. (1981), *Hizmetiçi Eğitim*, AÜ.E.F., Ankara: Sevme, 94.

- Taymaz, H. (1992). *Hizmet içi eğitim*, Ankara: Pegem: Personel Eğitimi ve Geliştirme Merkezi.
- Taymaz, H. (1997), *Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, Ankara: Tapu ve Kadastro Vakfı.
- Taymaz, H. (1998). *Cumhuriyet döneminde hizmet içi eğitim*. Ankara: MEB Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı.
- Tekışık, H.H. (1992). Öğretmenler Toplumda Layık Oldukları Statüye Nasıl Kavuşur? *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 175.
- Temel Örnekleme Yöntemleri, (2001). *Taro YAMANE*, Çev: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzselsel, İstanbul: Literatür.
- Tınaz, P. (2000), *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*, Mess.
- Torrington, D.and Hall, L.(1995). *Personel Management*. HRM in Action.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE.
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE, Doğan, 179.
- Türk, K.Ü. (2005). 31 Ağustos 2014 tarihinde “*Kariyer Planlama*”, [www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama#\\_Toc536647909](http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama#_Toc536647909) adresinden alınmıştır.
- Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Kitabevi 1.
- Uyargil C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: Arıkan, 2. Baskı.
- Varış, F. (1991). *Eğitim Bilimine Giriş*, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Williams, F. P., Souza, D., Rosenfeldt, M.E. & Kassae, M. (1995). Manufacturing Strategy, Business Strategy and Firm Performance in a Mature Industry, *Journal of Operations Management*, 131.
- Wilton N. (2011). *An Introduction to Human Resources Management*, London: Sage Publications, 187-188.

- Wolf, P. & Hughes J. C. (2007). *Curriculum Development in Higher Education: Faculty-Driven Processes & Practices: New Directions for Teaching and Learning*. Wiley Periodicals.
- Yalın, H. İ. (1999). Hizmet içi eğitim var olan ya da ilerde çözülmesi gereken bir problem için yapılır, *Milli Eğitim Dergisi*, 13.
- Yaylı, A. & Temiraliyeva, K. (2006). Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan’da Bir Uygulama, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1.
- Yeşilyaprak, B., Temüroğlu-Sundur, Y. & Eşkisü, M. (2014). “*Ortaöğretime Uyum Programı Pilot Uygulama Ve Değerlendirme Raporu*”, Ankara.
- Yılmazer, A. & Eroğlu, C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Seçkin.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Ankara: Gazi, Ekim.

## **EKLER**

## EK-1. Anket Formu

### SAYIN ÇALIŞANLAR

Bu anket oryantasyon eğitiminin işgörenlerin performansına olan etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

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

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Levent

Gazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

1.Cinsiyetiniz?

Erkek ☐ Bayan ☐

2.Medeni Durumunuz?

Evli ☐ Bekar ☐

3.Yaşınız?

18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐

4.Mezuniyet Durumunuz?

Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐

5.Meslekteki kıdem süreniz?

1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 10-15 yıl ☐

15 yıldan fazla ☐

6.Firmadaki Hizmet Süreniz?

1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 10-15 yıl ☐ 15 yıldan fazla ☐

Oryantasyon eğitiminin performansa olan etkisi ile ilgili olarak aşağıdaki görüşlere katılıp katılmadığınızı belirtiniz?

EK-1. Anket Formu (devam).

1.Kesinlikle Katılıyorum

2.Katılıyorum

3.Kararsızım

4.Katılmıyorum

5.Kesinlikle Katılmıyorum

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





***GAZİ GELECEKTİR...***