

İŞE ALIŞTIRMA (ORYANTASYON) EĞİTİMİNİN ETKİNLİĞİ VE İŞGÖREN PERFORMANSI İLİŞKİSİ (ANKARA'DA BİR UYGULAMA)

Melih TOPALOĞLU* - Alev SÖKMEN**

ÖZET

Günümüzde işletmeler, yoğun rekabet koşulları altında hızla artan değişime ayak uydurabilmek, varlıklarını sürdürebilmek ve bir adım daha öne çıkabilmek için yeni yönetim tekniklerini uygulamaya başlamışlardır. İşletmeler, bu değişimlere zorunlu uyum süreçleri sırasında performans ve buna bağlı olarak da kârlılık düşüklüğü ile karşılaşmamak ya da bu olumsuzlukları minimum seviyede tutmak için eğitim programlarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. İşletmelerde performansın dolayısıyla da kârlılığın yükseltilmesinde birçok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden birisi de, işletmeler tarafından yeni işgörenlerin veya herhangi bir nedenle bölüm değiştiren işgörenlerin uyum süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla uygulanmaya başlanan *İşe Alıştırma Eğitimi*'dir. Bu kapsamda çalışmada, hizmet sektörü içinde yer alan hastane işletmelerinde yüksek temas düzeyinde sekreterlik görevini yürüten işgörelere uygulanmış olan işe alıştırma eğitimi ile işgören performansı arasındaki ilişkinin varlığının ampirik olarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç dorultusunda iki farklı işletmede çalışan toplam 110 işgören üzerinde *İşe Alıştırma Eğitimi Anketi* uygulanmıştır. Uygulanan anket, ilgili literatür taraması yapılarak oluşturulmuş olup anlamlı sonuçlar çıkarabilmek ve literatüre katkı sağlayabilmek amacıyla ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik boyutları da dikkate alınmıştır. Diğer taraftan, işe alıştırma eğitimi ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için, Pearson korelasyonuna başvurulmuştur ve işe alıştırma eğitimi ile işgören performansı arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde 0,65 korelasyon katsayısına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Büro Yönetimi, İşe Alıştırma Eğitimi, İşgören Performansı

* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Yrd. Doç. Dr.)

** Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu (Öğr. Gör.)

ABSTRACT

Nowadays, organizations have started to practise contemporary management methods in order to be able to keep abreast of new changes and survive in the competitive markets. Organizations now pay the most attention to training programs so as not to have low levels of employee performance and profitability. The objectives of these training programs are to enhance employee satisfaction and increase organizational performance and profitability. There are a number of methods to increase performance and profitability. One of these methods is *Orientation Training*, which aims to make the issue of adaptability easy for newcomers and existing employees who have switched to other departments in their organizations. Those employees are assumed to have feelings of belongingness, easy adaptability, and high levels of performance in their organizations. In light of this information, the purpose of this study is to empirically examine the relationship between orientation training and employee performance in a high contact service environment, using data from employees holding secretarial positions in hospitals. *Orientation Training* survey instrument was conducted with 110 employees, using a multi-firm approach. The survey instrument was designed through a careful examination of the existing findings. After having support for the psychometric properties of the scale, the correlation results indicate that there is a strong relationship (0,65) between orientation training and employee performance. In this study, the results and managerial implications are also discussed.

Keywords: Bureau Management, Orientation Training, and Employee Performance

GİRİŞ

Çalışmada öncelikle işe alıştırma eğitimi ve bu eğitimin işletmeler için önemi irdelenmiştir. Konuyla ilgili deneysel ve kavramsal çalışmalar incelenmiş, işe alıştırma eğitimini uygulayacak olan işletmelere de yardımcı olması amacıyla bir süreç geliştirilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın ana konusunu oluşturması nedeniyle,

söz konusu eğitimin işgören performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Daha sonra ise, literatür taraması sonucu oluşturulan ve Ankara’da iki farklı sağlık (hastane) işletmesinde sekreterlik hizmeti yapan işgörelere uygulanmış olan *İşe Alıştırma Eğitimi Anketi*’nin sonuçlarına yer verilmiştir. Bu ankette öncelikli amaç, işe alıştırma eğitimlerinin ilgili işletmelerde ne düzeyde verildiğinin tespit edilmesidir. Bununla birlikte, anket kapsamında işgören performansı ile ilgili sorulara da yer verilerek işe alıştırma eğitimi ve işgören performansı ilişkisi araştırılmış, elde edilen bulgular kapsamında da birtakım önerilerde bulunulmuştur. Elde edilen ilişki sonuçları, işe alıştırma eğitiminin işgören performansı üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.

1. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi Kavramı ve Tanımlar

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

Tanımlardan hareketle işe alıştırma eğitimi için; yeni bir göreve başlayan ya da işyerinden uzun süre uzak kalmış işgörenlerin, işe ve iş yerine uyumlarını sağlamak üzere uygulanan eğitim çabalarıdır denilebilir.

2. İşe Alıştırma Eğitimi'nin Önemi ve Yararları

Örgütün genel başarısı, büyük oranda yeni yeteneklerin kazanılmasına bağlıdır. İşgören davranışlarının uygulamada olumlu görünüm gösterebilmesi, yöneticilerin çalışanlara eğitim fırsatı vererek gelişimlerine yardımcı olmasıyla ilgilidir. Bu açıdan işe alıştırma programları örgütsel kültürün oluşmasını sağlayan ana boyutlardan biri olan eğitim anlayışının vazgeçilmez unsurudur (Topaloğlu ve Koç, 2000:18; Recordo ve Jolly, 1997:2). Yeni işgörenleri işleri ve örgüt hakkında bilgilendirmek, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği üçüncü aşama olan sevgi ve ait olma ihtiyacının ilk başlangıcını sağlamaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2002: 120). Loraine göre (1999:14), işgörenler yeni bir işe başladıklarında, çoğunlukla heyecanlı ve güdülenmiş olarak başlarlar. Yöneticilerinin beklentilerini karşılamak ve işleri gösterildiği şekilde yapabilmek için yoğun çaba harcarlar. Bu istekliliği artırmak ve sürekli hale getirmek ise, yöneticilerin sorumluluğundadır. Etkin bir işe alıştırma, işgören-iş arkadaşları, işgören-yönetici ve işgören-örgüt arasında doğru ilişkilerin kurulmasını sağlar.

"İşe Alıştırma Eğitimi", işletme faaliyetlerini ve uygulamalarını, işin özelliklerini, çalışma gün ve saatlerini, ayrıca kural ve politikaları işgörene benimsetme amacı taşımaktadır. Bu faaliyetler, işe ilk başlanıldığı gün devreye girmelidir. İşe alıştırma uygulamasının iletişim bilgisi sağlamak ve olumlu tutum geliştirmek üzere iki temel hedefi vardır (Miller, Porter ve Drummond,1992; Kavanough ve Ninemeier, 2001: 121). Verimli bir çalışma, işe alıştırma eğitimi ile sağlanır. İşgörenler işe alıştırılmazlarsa, beklentiler anlatılamaz ve elemanlardan istenilen verim sağlanamaz (Davis, Werther ve William, 1989: 140). Örgütsel anlamda eğitim, işgörenlerin iş tatmini sağlanarak performanslarının artırılmasını, dolayısıyla işletmenin performansını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bu açıdan ele alındığında göreve yeni başlayanlara uygulanan işe alıştırma eğitimi, işgören

performansının artırılması açısından oldukça önem taşımaktadır. Böyle bir eğitim süreci uygulanarak, işgörenin yeteneklerinin kendi kapasitesi içinde artırılması sağlanabilir. Bu da, işletmenin kârlılık ve rekabet düzeyini artıracaktır.

3. İşe Alıştırma Süreci

İşe alıştırma eğitimi, hizmet içi eğitim türleri arasında yer almaktadır. Hizmet içi eğitim aşamaları ise literatürde başlıca dört bölümde ele alınmaktadır. Bunlar; *eğitim ihtiyaç ve amaçlarını belirlemek, eğitim programlarını hazırlamak, eğitime katılacak olanları, eğitim yöntemlerini ve materyalleri saptamak, eğitim programlarını değerlendirmek*’tir (Crane ve Farmer, 1979: 292-293; Glueck, 1982: 415-437; Yüksel, 1997: 181-189). Çalışmada işe alıştırma eğitimi için de, bu aşamalardan hareketle bir süreç geliştirmeye çalışılmış ve bu süreç *İşe Alıştırma Programını Planlama, İşe Alıştırma Programını Geliştirme, İşe Alıştırma Programını Uygulama, İşe Alıştırma Programını Değerlendirme* başlıkları altında incelenmiştir.

3.1. İşe Alıştırma Eğitimini Planlama

Her işletme, işe alıştırma eğitimini uygulamaya geçmeden önce, örgüt amaç ve hedeflerine uygun olan bir eğitim planlaması yapmalıdır. Bu eğitim faaliyeti temel olarak örgütsel amaçlara ulaşmak üzere yürütülmektedir. Bu nedenle tüm işletme bütününe içerdiğinden, geniş kapsamlı ve genel olarak ele alınmalı, uzun dönemli amaçlara ulaşmak üzere stratejik bir planlamaya gidilmelidir. İşe alıştırma eğitiminin planlanmasında, işletmenin büyüklüğü, işgören özellikleri, işgören devir hızı, rekabet koşulları, verimlilik düzeyi gibi faktörler etkili olmaktadır. Bununla birlikte bir eğitim programı planlamasında dikkate alınması gereken üç aşama vardır (Tortop, 1989: 52);

- Öncelikle var olan durum ve eğitimde kullanılacak kaynakların saptanması ve bilgi toplanması,
- Programın amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ,

- Amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan çalışmanın ortaya konmasıdır.

Bununla birlikte, planlamanın esnek bir yapıda geliştirilmesine ve değişen koşullarda kendini yenileyebilir bir yapıda olmasına daha sonraki eğitimlerde de yararlanılabilmesi için özen gösterilmelidir.(Başaran, 1989: 5). Yöneticilerin, yeni işgörenlerin ne öğrenmesini istiyorlarsa bunlara yönelik planlama yapmaları gerekmekte ve yeni işgörene verilecek önemli mesajların da içerilmesi sağlanmalıdır (Loraine, 1999:14-15). İşe alıştırma eğitimi öncesi, örgütün kullanılan eğitim mekanizmasının ve dokümantasyonunun elden geçirilmesi gerekmektedir. İşe alıştırma, politikalar, prosedürler ve eğitim standartları düşünülerek hazırlanabilir. Hazırlık aşamasında yardımcı olabilecek sorular aşağıdadır (Burke, 2000:20-26);

- Mekanizma, etkin eğitim prensiplerine uygun mu?
- Sağlık bakanlığının, sosyal güvenlik bakanlığının ve ilgili diğer kurum ve kuruluşların beklenti ve istekleri karşılanıyor mu?
- Devam eden eğitim planlaması ve işe alıştırma faaliyetleri iyi düzenlenmiş mi?
- Bütün eğitim faaliyetlerine katılımlar dökümante ediliyor mu?
- Bireylerin sürekliliği, geçerliliği, dürüstlüğü vb. özellikleri de kayıt altına alınıyor mu?
- Uygulanan eğitimler geleneksel anlamda mı sürdürülüyor, ihtiyaçlara göre mi belirleniyor?
- İşe alıştırma etkinliği, sürekli eğitim ve transfer, ayrıca çapraz eğitim verisel olarak incelenebiliyor mu?

3.2. İşe Alıştırma Eğitim Programını Geliştirme

Programın hedeflenen amaçlara ulaşması için öncelikle içeriğin belirlenmesi gerekmektedir. İçeriğin, yeni işgörenin ihtiyaç ve beklentilerini de karşılayacak şekilde düzenlenmesine özen gösterilmesi programın başarısı için önem taşımaktadır. İşe alıştırma eğitim programının içeriğinin belirlenmesinde anket, görüşme-mülakat,

kayıt ve raporları inceleme, grup toplantıları düzenleme, gözlem yapma ve eski programların incelenmesinden oluşan yöntemlerden yararlanılmaktadır (Taymaz, 1981: 88). Ancak bu yöntemleri tek başına kullanmak yerine, birkaç yöntemi birarada kullanmak, programın etkinliği açısından daha faydalı olacaktır. Eğitimin içeriğinin belirlenmesinde, bazı sorulardan yararlanılması yöneticilere oldukça yardımcı olabilir (Woods, 1992: 150):

- Örgütün misyonu net olarak nedir ve kimin için çalışacağım?
- İşimi oluşturan görevler ve işgören olarak haklarım tam olarak nelerdir?
- İzin almadan yapabileceğim ve yapamayacağım işlerin sınırları nelerdir?
- Örgüt içinde ne tür pozisyonlara yükselmem mümkündür?
- Örgüte ve iş arkadaşlarıma nasıl uyum sağlayacağım?
- İşimde başarılı sayılabilmem için hangi performans standartlarına ulaşmam gerekir?
- Ne tür özel ve sosyal faydalar sağlarım?
- Hemen ve daha sonra ne tür bir eğitim alacağım ki, örgüt içindeki işime hazırlanmama yardımcı olsun?

Mills (2000:12-14); iyi hazırlanmış işe alıştırma eğitiminde, ilk olarak yeni işgörenin kendisini işletmenin bir parçası olduğunu hissettirecek gülleryüzle karşılaşması gerektiğini belirtmektedir Programda yer alması gereken konuları ise, şu başlıklar altında ele almaktadır: Fiziksel çevrenin tanıtımı, mesai saatleri ve dinlenme süreleri, maaş bordrosu ve izin prosedürleri, iş tanımı ve diğer birimlerde yerine getirilen işler, kıyafet kuralları, sosyal güvenceler, organizasyon işleyişinin ve diğer tüm bilgilerin yer aldığı işgören el kitabı, işletmenin performans beklentileri ve değerlendirme kriterleri, işgörene sağlanacak hizmetiçi eğitimler, hiyerarşik yapı ve işleyiş.

Diğer bir yaklaşımda ise; işe alıştırma eğitimi içeriğinde yer alması gereken konular şu başlıklar altında ele alınmaktadır (Davis, Werther ve William, 1989:221; Berryman, 1989: 209-211; Kavanough ve Ninemeier, 2001:121): Bunlardan ilki,

işletme tarihi, misyonu ve vizyonunun, politika ve kuralların yer aldığı, üretim sürecinin genel görünümünün aktarıldığı işletme ile ilgili genel bilgiler. Diğerleri ödemeler, terfi ve ödül sistemleri, sosyal güvenceleri içeren personele sağlanan faydalar. Bir diğeri yeni işgörene iş sorumluluklarına ilişkin bilgilerin verilmesi. Sonuncusu ise, amir, eğiticiler, çalışma arkadaşları ve danışman ile tanıştırılma, işletme içi gezi düzenlenmesidir. Tüm bunlara ek olarak Desai, Fletcher ve Wright (2001:17-32); işe alıştırma programlarının içeriğinin hazırlanmasında, pazarlama kavramına da değinmektedir. Pazarlama kavramı, pazarlama düşüncesinin köşe taşıdır (Jaworski ve Kahli, 1993) ve literatürde iş kültürü açısından pazar uyumunun önemi üzerinde durulmuştur (Baker, 1985; Sharp, 1992; Shapiro, 1998; Slater ve Naver, 1995). Pazar oryantasyonu terimi, örgüt genelinde pazar bilgisinin ve öneminin oluşumu, bu bilginin örgütün tüm birimlerine yayılmasını ve tüm birimlerin pazar konusunda duyarlı olmalarını içermesi anlamında kullanılmıştır (Jaworski ve Kahli, 1993).

Tablo 1: İşe Alıştırma Eğitimi'nde Yer Alması Gereken Bilgiler

İŞ YERİ GEZİSİ	YÖNETİM VE İŞLETME	ŞİRKET POLİTİKALARI	ORTAK KURALLAR
Çalışma alanı, departmanlar	İşgörenlere sağlanan hizmetler, faydalar	Mesai saatleri, iş çizelgesi	Otopark alanının kullanımı
Kafeterya, yemekhane	İş tanımı, departmanda yerine getirilen işler	Ödeme günleri, maaş artış periyodları, primler	Tatiller
Asistanlar, resepsiyon	Raporlama	Misyon, vizyon hakkında genel bilgi	İzinler
Konferans salonu, toplantı salonu	Performans kriterleri, kariyer olanakları	Şirket tarihi	Kılık-kıyafet kuralları
Dinlenme ve sigara içme alanları	Toplantı süreçleri	Organizasyonun yapısı	Kişisel telefon, internet, e-posta kullanım kuralları
Yönetim katı	Devam eden projeler	Mal/hizmet üretim pazarı	Boş günler (varsa)
Yangın çıkışları	Eğitim ve gelişim süreçleri, seçenekleri (varsa)	Öğle yemeği saatleri, süreleri	Özel izinler (hastalık, doğum vb.)
İlk yardım ünitesi		İşten ayrılma, çıkarılma, işe alım politikaları	
Fotokopi, faks vb. ekipmanın yeri		Sağlık, güvenlik	
Çalışma arkadaşları hakkında genel bilgi ve tanıştırma		İş etikleri	
Depo, kırtasiye malzemelerinin yeri		Sendikal haklar (sendikaya bağlı bir kurumsa)	
Geri dönüşüm kutularının, kâğıt öğütücülerinin yeri		İşgören el kitabı	
İletişim			
Merdivenler, asansörler			
Otopark alanı			

Kaynak: [www.bilgikariyer.com/ kar4c2.htm](http://www.bilgikariyer.com/kar4c2.htm)'den uyarlanmıştır

İşe alıştırma programını geliştirme aşamasında içerik belirlendikten sonra, programa ayrılması gereken sürenin ve program uygulayıcılarının belirlenmesi

(Philips, 1987: 127), eğitimin uygulanması sırasında uygun yer ve ortamın sağlanması (Taymaz, 1981: 118) üzerinde dikkatle çalışılması gereken diğer konulardır.

3.3. İşe Alıştırma Programının Uygulanması

Kullanılacak yöntemi belirlemede pek çok faktör etkili olmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Woods, 1992:145); işe alıştırma eğitimine alınacak kişi sayısı, eğitimde verilmesi istenen bilgilerin niteliği, eğitime alınacak yeni işgörenlerin pozisyonları, işletmenin mali durumu, insan kaynakları politikaları, eğitimin süresi ve eğitimden sorumlu kişilerin özellikleri. Belirtilen faktörlerin de dikkate alınmasıyla birlikte, kullanılacak yöntemin birden fazla duyu organına hitap etmesine önem verilmelidir. Çünkü, eğitimde ne kadar çok duyu organına hitap edilirse, öğrenme o kadar hızlı ve kalıcı olmaktadır. Genel olarak kullanılan işe alıştırma eğitim yöntemleri şunlardır (Eren, 2000: 243; Loraine, 1999; Sabuncuoğlu, 1997: 153-163; Bingöl, 1996: 185; Berger, 1987: 43; Taymaz, 1981: 40):

- Anlatma Yöntemi
- İşletmeyi Tanıtıcı Yayınlar
- Tartışmalı Konferanslar ve Açık Oturumlar
- Grup Yöntemi
- Görsel Teknikler
- Örnek Olay İnceleme Metodu
- İşletme İçi Gezi ve Gözlemler
- İş Arkadaşı Yöntemi

3.4. Uygulanan İşe Alıştırma Programının Denetlenmesi ve Değerlendirilmesi

Program süresince bazı bilgilerin verilmemesi, işgörenin kendisine sunulan bilgileri yanlış anlaması ya da unutmuş olması mümkündür. Bu aşama, İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından ve yöneticilerin de işbirliği ile bu tür aksaklıkların giderilmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Yapılan eğitim çalışmalarının amaçlara ne derecede ulaştığı, ne kadar verimli olduğu ve kuruma ne kadar faydalı olduğu değerlendirilmelidir. Ancak, önemli harcamalarla gerçekleştirilen eğitim uygulaması sonucunda elimize geçen kazancın ölçülebilir, somut olarak belirlenebilir olması oldukça zordur. Çünkü, söz konusu olan soyut bir hizmetin etkinliğinin belirlenmesidir ki, bu kolay değildir. Bu zorluklara rağmen insan kaynaklarındaki tüm etkinliklerde olduğu gibi, eğitim etkinliğinin de sonuçları değerlendirilmelidir (Fındıkçı, 2000: 274) .

Değerlendirme kapsamında kullanılan birtakım kriterler ve ölçütler bulunmaktadır Bunlar; eğitime katılanların izlenimleri, eğitime katılanların bilgi ve yeteneklerindeki değişimler, eğitime katılanların davranışlarındaki değişimler, eğitime katılanların iş performansındaki değişimler, örgütsel performans ya da sonuçlardaki değişimler olarak ele alınabilir (Deniz, 1999: 77). Uygulanan işe alıştırma programını değerlendirme konusunda, işletmeler tarafından kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bunlar, değerlendirme formları, bilgi ve yeteneklerin ölçülmesi, ön test-son test uygulaması, anketler, eleştiriye açma ve gözlem yöntemlerinden oluşmaktadır. Sonuçların tam olarak izlenebilmesi açısından birden fazla yöntemin birarada kullanılması daha yararlı olacaktır (Fındıkçı, 2000: 274-327; Deniz, 1999:78-81).

4. İşe Alıştırma Eğitimi İle İşgören Performansı İlişkisi

İşletmeler için performans, işgörenin işletme amaçlarına yapmış olduğu katkıdır (Canman, 2000; Yüksel, 1997). İşletmelerin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli

sorumluluk alanlarından birisi de, işgören performansının artırılmasıdır. Bunu, yöneticinin işgücünü mümkün olabilecek en etkin şekilde kullanılmasını sağlaması olarak da ifade edebilmek mümkündür (Topaloğlu ve Sökmen, 2001: 37). İşgören performansının ne anlama geldiğini inceleyecek olursak, çok ve çeşitli tanımlarla karşı karşıya kalmaktayız. Genel bir tanıma göre, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir işletmenin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Baş ve Tartar, 1991: 13). Başarı ve başarım terimleri ile de ifade edilebilen performans, işgörenin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir (Erdoğan, 1990: 154).

Performansın, belirtilen tanımlara uygun olarak değerlendirilmesi için bazı özellikleri de taşıması gereklidir. İşgörenlerin işlerini yaparken gereken miktarda efor sarfediyor olmaları; işgörenin, kendisine verilen işi istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olması; gerçek nitelikleri ile belirlenmiş ve işgörene aktarılmış olan işin yapılıyor olması; işletmenin, işgörelere bireysel destek sağlayabilecek ve uyuşmazlıkları önleyebilecek bir atmosferi yaratacak şekilde organize edilmiş olması gerekir. Bunların yanısıra, işgörenlerin, talebin en yüksek ve en alçak olduğu durumlara karşı hazırlıklı olacak şekilde örgütlenmiş olmaları kuralı da sözkonusudur (Jones ve Lockwood, 1990). Dolayısıyla gerçek bir performansdan sözdebilmek için “doğru zamanda, doğru yerde, doğru ortamdaki doğru işe, gereken eforu gösteren doğru kişi”nin çalışmasını dikkate almak zorundayız. Bunun yanında, performansı bireysel ya da kolektif olarak da ele alabilmek mümkündür. Bir kadroyu oluşturan üyelerin, bireysel performans düzeyleri dikkate alınabileceği gibi, kadronun tümünün kolektif performans düzeyi, yani bütünsel açıdan başarı düzeyi de söz konusu edilebilir.

5. İşe Alıştırma Eğitiminin Etkinliği ve Performans İle İlişkisine Yönelik Araştırma

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma ile, işletmelerde verilen işe alıştırma eğitiminin etkinliği ve verilen bu eğitimin işgören performansı ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Organizasyonlar tarafından uygulanan eğitimin amacı, işgörenlerin iş tatminini, iş başarısını ve dolayısıyla da tüm organizasyonun performansını artırmaktır. İşletmelerde, performansın ve dolayısıyla da verimliliğin yükseltilmesinde pek çok yöntem kullanılmaktadır. İşe alıştırma eğitimi ise, örgütte bireyin iş ortamına uyum sağlayabilmesinde ve örgüt kültürüne adapte olabilmesinde en etkili yöntemlerden birisi olarak düşünülmektedir.

5.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Soru Kağıdı

Çalışmada kullanılan anket soru formu, Türkiye’de uygulanabilir hale getirildikten sonra, Ankara’daki iki adet sağlık işletmesinde uygulanmıştır. Çalışmanın analizleri için, bilgisayar ortamında “SPSS for Windows 11”de tanımlayıcı istatistikler, ölçek ve ilgili değişkenlerin güvenilirlik boyutları için “Cronbach Alpha,” betimleyici faktör analizi ile Pearson korelasyon tekniğine başvurulmuştur.

Çalışmada kullanılan soru kağıdının işe alıştırma ile ilgili soruları, işe alıştırma eğitimi ile ilgili literatür (Kavanaugh ve Ninemeier, 2001; Burke, 2000; Recordo ve Jolly, 1997; Miller, Porter ve Drummond, 1992) incelenerek oluşturulmuş, performans ile ilgili ifadeler ise, daha önce Topaloğlu ve Sökmen (2001) tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama” makalesinden alınmıştır. Diğer taraftan, soru kağıdında toplam 28 ifade yer almaktadır. Araştırmada cevaplayıcının bu ifadelere ne derece katıldığını gösteren 3’lü Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 3: Soruların Faktör Yükleri

Sorular	Faktör Yükleri
1	0,48
2	0,74
4	0,54
5	0,51
6	0,47
7	0,68
8	0,74
9	0,63
10	0,68
12	0,59
13	0,61
14	0,57
15	0,47
16	0,54
17	0,63
18	0,69
19	0,54
20	0,57
21	0,60
22	0,51
23	0,49
24	0,75
25	0,63
26	0,64
27	0,59
28	0,74

Varyans=69,157

Öte yandan, ölçeğin güvenilirliğini belirleyebilmek amacıyla, içsel tutarlılık kapsamında dikkate alınan Cronbach Alpha değerleri (Karatepe 1999; Karatepe ve Sökmen 2001) hesaplanmıştır. Güvenilirlik ile ilgili sonuçlar, aşağıdaki gibidir:

Ölçek	= 0,76
İşe Alıştırma Eğitimi	= 0,54
İşgören Performansı	= 0,69

İşe alıştırma eğitimi ile ilgili sorular (ifadeler) sırasıyla 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 21 ve 26'dır. İşgören performansı ile ilgili olanlar ise sırasıyla, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 27 ve 28'dir.

5.3. Araştırmanın Uygulanması ve Sınırlılıkları

Araştırma 2003 yılı, Şubat ve Mart aylarında çeşitli kereler ilgili sağlık işletmelerine gidilerek gerçekleştirilmiştir. Uygulama rahatlığı sağlaması açısından, her sağlık işletmesinin iş yoğunlukları göz önünde bulundurulmuş ve düşük dönemler (gün ve/veya saat) seçilmiştir. Yöneticilerden alınan izinler çerçevesinde, özellikle işgörenlerin yemek ve kahve aralarında hepsinin tek başlarına soru kağıtlarını doldurmaları sağlanmıştır. Bu aşamada, öncelikle soru kağıdı ile ilgili açıklamalar işgörelere aktarılmış, daha sonra, işgörelor soru kağıtlarını kendileri doldurmuşlardır. Bütün bu çalışmalar, araştırmacıların kendileri tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışma, uygulama kolaylığı sağlaması ve kolay ulaşılabilmesi açısından sadece sekreter pozisyonunda çalışan işgörelorle sınırlı tutulmuştur. Çalışmayla ilgili belirtilmesi gereken önemli bir husus ise, çalışmanın Ankara ilindeki iki sağlık işletmesi ile sınırlı kalmasıdır. Bunun en önemli nedeni, sadece bu iki işletmenin işbirliği yapmayı kabul etmeleridir. Önümüzdeki dönemlerde hem başka şehirlerde, hem de farklı sağlık işletmelerinde gerçekleştirilecek benzeri çalışmalar, araştırmayla ilgili bir karşılaştırma olanağı sağlayabilecektir.

Uygulanan soru kağıdının fiziksel yapısı ile ilgili verilmesi gereken diğer önemli bir bilgi ise, işgörelorin bazı demografik bilgileri (yaş, isim ve çalışma

süreleri gibi) cevaplamaktan kaçınmalarıdır. Bu istek, araştırmacılar tarafından kabul edilmiştir. Böyle bir uygulamaya gidilmesindeki amaç, işgörenlerin sorulara eksiksiz ve açık yüreklilikle cevap vermelerinin sağlanması ve bu sayede de sosyal beğenilirlik etkisinin azaltılmasıdır. Bu etki, hizmet sektörünün farklı yapısından kaynaklanabilmektedir. İşgörenlerin bu tür uygulamalarda rahat hareket etmediği ve düşüncelerinin yönetime iletilebileceği kuşkusunu taşıdıkları gözlemlenmektedir. İşgörenlerin bu tür kuşkularını gidermek ve en doğru sonuçları elde etmek için, böyle bir uygulamanın daha doğru olacağı düşünülmüştür.

5.4. İşe Alıştırma Eğitiminin Etkinliği İle İşgören Performansı İlişkiyle İlgili Bulgular

Bu bölümde, öncelikle işe alıştırma eğitimi ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon katsayısı tablosu verilecek, daha sonra bu ilişkiyle ilgili bulgular açıklanacaktır. İlişkiyle ilgili hipotez;

H₁: İşe alıştırma eğitimi ile işgören performansı arasında bir ilişki vardır biçimindedir.

Tablo 3: İşe Alıştırma İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki

Performans → İşe Alıştırma ↓	18	19	22	23	24	25	27	28
1	0,17	0,19	0,11	0,07	0,12	0,09	0,21	0,16
2	0,24	0,13	0,18	0,06	0,07	0,19	0,16	0,28
4	0,17	0,21	0,24	0,26	0,02	0,17	0,19	0,32
5	0,19	0,17	0,16	0,24	0,18	0,21	0,32	0,27
6	0,26	0,25	0,07	0,17	0,21	0,27	0,24	0,38
7	0,40	0,29	0,16	0,09	0,24	0,17	0,16	0,36
8	0,36	0,42	0,37	0,18	0,25	0,16	0,47	0,24
9	0,47	0,44	0,39	0,43	0,41	0,30	0,37	0,27
10	0,36	0,27	0,34	0,29	0,35	0,41	0,32	0,16
12	0,42	0,34	0,43	0,40	0,29	0,34	0,37	0,18
13	0,37	0,42	0,46	0,37	0,39	0,43	0,38	0,17
14	0,44	0,33	0,37	0,41	0,42	0,41	0,43	0,42
15	0,41	0,29	0,41	0,37	0,39	0,42	0,40	0,26
16	0,39	0,44	0,38	0,31	0,41	0,34	0,37	0,18
17	0,16	0,09	0,14	0,17	0,04	0,13	0,18	0,33
20	0,09	0,14	0,42	0,44	0,17	0,42	0,06	0,32
21	0,14	0,18	0,22	0,24	0,36	0,38	0,24	0,32
26	0,43	0,40	0,17	0,32	0,39	0,46	0,16	0,13

İşe alıştırma eğitimi ile ilgili birinci soru ile işgören performansına yönelik yirmiyedinci soru arasında 0,21 ile zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, işgörenlerin ilk iş günlerinde iş arkadaşları ve yöneticileri ile tanıştırmaları konusundaki düşünceleri ile, (onların işletme başarısında) işgören performansının etkili olduğu konusundaki düşünceleri arasında zayıf da olsa ilişki vardır. İşgörenlerin çalıştığı birim ve binayla ilgili tanıtıcı bir gezi düzenmesiyle ilgili ikinci soru ile, programda edindikleri bilgilerin işlerine yaraması arasında zayıf ilişki (0,24) tespit edilmiştir. İkinci soru ile ondokuzuncu, yirmiikinci, yirmiüçüncü,

yirmidördüncü, yirmibeşinci ve yirmiyedinci sorular arasında ihmal edilecek ilişki tespit edilmiştir. Tablo 3'den de izlenebileceği gibi işe alıştırma eğitimi ile ilgili ikinci soru ile işgören performansı ile ilgili yirmisekizinci soru arasında 0,28 ile ilişki tespit edilmiştir. Buna göre işletmeye yönelik tanıtım gezisi ile işgörenlerin performans değerlendirmelerine yönelik düşünceleri arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3'de görüldüğü gibi dördüncü soru ile ondokuzuncu soru arasında zayıf ilişki (0,21) tespit edilmiştir. Buna göre, çalışma saatleri, dinlenme ve yemek aralarına ilişkin süre ve prosedürlerin açıkça belirtilmesi ile işgörenlerin işletmeye ve işlerine ilgilerinin artması konusunda bir ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde dördüncü soru ile yirmiikinci (0,24) ve yirmiüçüncü (0,26) sorular arasında zayıf ilişki tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışma saatleri, dinlenme ve yemek aralarına ilişkin süre ve prosedürlerin açıkça belirtilmesi ile çalışılan işletmenin iş performansı açısından şevk verici olması ve program sonunda işletme başarısı için daha fazla çaba gösterme arzusunun oluşması arasında, zayıf bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Beşinci soru ile yirmibeşinci (0,21), yirmiyedinci (0,32) ve yirmisekizinci (0,27) sorular arasında ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, hastalık, devamsızlık vb. durumlarla ilgili prosedürlerin açıklanması ile işgörenlerin programın iş performanslarına olumlu etkisi olduğu konusundaki görüşleri arasında zayıf bir ilişki (0,21), işletme başarısı ile işgören performansı arasında ilişki bulunduğu yöneltik düşünceleri arasında ise orta düzeye yakın bir ilişki (0,32) tespit edilmiştir. Aynı şekilde, performans derecesinin personelin katkısını göstermesi ile hastalık ve devamsızlık prosedürlerinin açıklanması arasında da 0,27 ile zayıf ilişki bulunmuştur.

İşe alıştırma eğitimi ile ilgili altıncı soru ile yirmiikinci ve yirmiüçüncü performans soruları arasında ihmal edilecek ilişki vardır. Bununla birlikte bu soru ile diğer performans soruları arasında ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, maaş günleri, ödemeler ve sosyal güvenceler konusunda bilgi verilmesi ile programda kazanılan bilgilerin işe uyumu kolaylaştırması arasında (0,26) ve programın çalışılan işletmeye ilgiyi arttırması konusunda (0,25) zayıf ilişki tespit edilmiştir. Aynı şekilde, maaş günleri, ödemeler ve sosyal güvenceler konusunda

bilgi verilmesi ile programın yeni beceriler kazandırması (0, 21), bilgi ve beceriyi geliştirerek performans olumlu katkı yapması (0,27) arasında da ilişki bulunmuştur. Altıncı soru ve işletme başarısı ile işgören performansı arasında ilişki bulunmasıyla ilgili yirmiyedinci (0,24) ve performans değerlemenin işletmeye sağlanan katkısı ölçmesi konusundaki düşüncelerle ilgili yirmisekizinci performans sorularıyla arasında da (0,38) ilişki tespit edilmiştir. İşe alıştırma eğitimi ile ilgili yedinci soru ile onsekizinci, ondokuzuncu, yirmidördüncü ve yirmisekizinci performans soruları arasında ilişki tespit edilmiştir. Kılık kıyafet ile ilgili kuralların belirtilmesi ile programda edinilen bilgilerin işe kolayca uyum sağlaması arasında orta derecede (0,40) ve programın işletmeye, işe ilgiyi arttırması konusunda 0,29 ile zayıf derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Kılık kıyafet ile ilgili kuralların belirtilmesi ile programın yeni beceriler kazandırması arasında zayıf ilişki (0, 24) bulunmuştur.

Kurumun tarihçesi, felsefesi, politika ve hedefleri hakkında tam olarak bilgi verilmesiyle ilgili sekizinci soru ile, edinilen bilgilerin işe kolay uyum sağlamasıyla ilgili performans sorusu arasında anlamlı bir ilişki (0,36) bulunmuştur. Sekizinci soru ile ondokuzuncu soru arasında da 0,42 ile orta seviyede ilişki tespit edilmiştir. Buna göre kurumun tarihçesi, felsefesi, politika ve hedefleri hakkında tam olarak bilgi verilmesi ve programın işletmeye ve işe ilgiyi arttırması arasında orta derecede bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Çalışılan işletmenin iş performansı açısından şevk vermesi ile sekizinci soru arasında 0,37 ile orta derecede ilişki, aynı şekilde işletme başarısı ile işgören performansı arasında ilişki bulunmasıyla sekizinci soru arasında da 0,47 ile orta derecede ilişki tespit edilmiştir. Sekizinci soru ile yirmidördüncü soru arasında ise, 0,25 ile zayıf ilişki bulunmuştur. Buna göre programın yeni beceriler kazandırması ile kurumun tarihçesi, felsefesi, politika ve prosedürlerinin tam olarak açıklanması arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Tablo 3’de görülebileceği gibi, sekizinci soru ile yirmiüçüncü ve yirmibeşinci performans soruları arasında ihmal edilecek ilişki bulunmaktadır. Dokuzuncu soru ile bütün performans soruları arasında ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, programda verilen bilgileri de içeren kurumu tanıtıcı işgören el kitabı verilmesi (dokuzuncu soru) ile programın işe kolay uyum sağlaması arasında (0,47), programın işletmeye ve işe ilgiyi arttırması arasında (0,44) ve çalışılan işletmenin iş performansı açısından

çalışma şevki vermesi arasında orta düzeyde ilişki (0,39) tespit edilmiştir. İşletmenin başarısı için beklenenin üzerinde çaba sarfetme arzusu ile dokuzuncu soru arasında 0,43 ile orta derecede ilişki, programın yeni beceriler kazandırmasıyla dokuzuncu soru arasında 0,41 ile yine orta derecede ilişki tespit edilmiştir. Dokuzuncu soru ile yirmibeşinci (0,30), yirmiyedinci (0,37) ve yirmisekizinci (0,27) performans soruları arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. İşletme başarısı ile işgören performansı arasında önemli bir ilişki olması ile kurumu tanıtıcı işgören el kitabı verilmesi arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Aynı şekilde işletmeyi tanıtıcı işgören el kitabı verilmesi ve programın bilgi ve beceriyi geliştirme fırsatı sağladığı konusunda da ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3’den de görülebileceği gibi işe alıştırma eğitimiyle ilgili onuncu soru ile performans ile ilgili yirmisekizinci soru arasında ihmal edilecek ilişki vardır. Onuncu soru ile diğer performans soruları arasında ilişki tespit edilmiştir. Kurumun personel politikası, birim amirlerinin yönetim tarzı ve işgörenlerden beklentileri hakkında bilgi verilmesi (onuncu soru) ile program sonunda edinilen bilgilerin işe kolay uyumu sağlaması arasında 0,36 ile düşük, aynı soru ile programın işe ve işletmeye ilgiyi arttırması konusunda 0,27 ile yine düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Onuncu soru ile çalışılan işletmenin iş performansı açısından çalışma şevki vermesi arasında 0,34 ile zayıf, program sonucunda işletmenin başarısına yardımcı olabilmek için normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarfetme arasında da, aynı şekilde 0,29 ile zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Programın bilgi ve beceriyi geliştirerek şimdiki iş performansına olumlu etki yapması ile onuncu soru arasında 0,41 ile orta derecede ilişki tespit edilmiştir. Onuncu soru ile yirmiyedinci soru arasında da 0,32 ile düşük bir ilişki ortaya çıkmıştır. Onikinci soru ile yirmisekizinci performans sorusu arasında ihmal edilecek ilişki bulunmuştur. Bu soru ile diğer performans soruları arasında ise gerek düşük, gerekse orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Çalışılan birimde fiilen yapılan görevlerin anlatılması ve iş tanımının net olarak açıklanması ile programda edinilen bilgilerin işe kolay uyum sağlanması konusunda yardımcı olması arasında 0,42 ile orta düzeyde, programın işletmeye ve işe ilgiyi arttırması arasında da 0,34 ile zayıf düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Onikinci soru ile çalışılan işletmenin iş performansı açısından şevk vermesi arasında orta (0,43), program

sonunda işletmenin başarısı için beklenenin üzerinde çaba sarfetme arzusu arasında da, aynı şekilde orta derecede (0,40) ilişki tespit edilmiştir. Programın yeni beceriler kazandırdığı konusundaki düşüncelerle (yirmidördüncü soru), onikinci soru arasında 0,29 ile zayıf düzeyde ilişki görülmektedir. İşletme başarısı ile işgören performansı arasında önemli bir bağ bulunması ile çalışılan birimde fiilen yapılan görevler anlatılarak iş tanımının net olarak açıklanması arasında da 0,37 ile orta düzeye yakın bir ilişki tespit edilmiştir.

İşe alıştırma eğitimi ile ilgili onüçüncü soru ile onsekizinci soru arasında 0,37 ile orta düzeye yakın bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, yerine getirilecek işlerle işgörenden neler beklendiğinin örneklerle desteklenerek açıklanması ile program sonunda edinilen bilgilerin işe uyumu kolaylaştırması arasında ilişki bulunmaktadır. Programın çalışılan işletmeye ve işe ilgiyi arttırması (0,42) ve çalışılan işletmenin iş performansı açısından çalışma şevki vermesi (0,46) ile onüçüncü soru arasında aynı şekilde orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Onüçüncü soru ile, işgörenlerin program sonunda işletmenin başarısına yardımcı olmak için normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarfetme arzuları arasında 0,37 ile orta düzeye yakın, programın yeni beceriler kazandırması konusunda da, aynı şekilde 0,39 ile orta düzeye yakın seviyede ilişki tespit edilmiştir. Onüçüncü soru ile yirmibeşinci soru arasında da 0,42 ile orta düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Buna göre, yerine getirilecek işlerle işgörenden neler beklendiğinin örneklerle desteklenerek açıklanması ile programın işgörenin bilgi ve becerisini geliştirmesine fırsat sağlayarak performansına olumlu katkı sağlaması arasında ilişki bulunmuştur. Onüçüncü soru ile, yirmisekizinci soru arasında ihmal edilecek ilişki bulunmuştur. Ondördüncü soru ile performansla ilgili bütün sorular arasında ilişki tespit edilmiştir. Yerine getirilecek işle ilgili teorik bilgi verilmesi ile program sonunda edinilen bilgilerin işe kolay uyum sağlamayı kolaylaştırması arasında 0,44 ile orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yerine getirilecek işle ilgili bilgi verilmesi ile programın işe ve işletmeye katkı sağlaması arasında ise 0,33 ile düşük düzeyde bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. Yerine getirilecek işle ilgili bilgi verilmesiyle hem çalışılan işletmenin iş performansı açısından çalışma şevki vermesi (0,37) hem de normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarfetme arzusu yaratması arasında (0,41)

orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Ondördüncü soru ile yirmidört ve yirmibeşinci sorular arasında da orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, yerine getirilecek işle ilgili bilgi verilmesi ile programın işgörene yeni beceriler kazandırması arasında (0,42) ve işgörenin bilgi ve becerisini geliştirerek performansını olumlu etkilemesi konularında (0,41) orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. İşgörenlerin, işletme başarısı ile işgören performansı arasında önemli bir bağ olduğuna ilişkin düşünceleri ile ondördüncü soru arasında 0,43 ile orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sonucunun, personelin işletmeye sağladığı katkı derecesini göstermesi konusundaki düşünce ile, yerine getirilecek işle ilgili teorik bilgi verilmesi arasında da 0,42 ile orta düzeyde bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.

İşe alıştırma eğitimi ile ilgili onbeşinci soru ile performans sorularının tamamı arasında ilişki tespit edilmiştir. İş başarısının denenmesi ve çalışmaların izlenerek hataların düzeltilmesi için fırsat verilmesi ile programda edinilen bilgilerin işe kolay uyumu sağlaması arasında 0,41 ile orta düzeyde, programın çalışılan işletmeye ve işe ilgiyi arttırıcı etki sağlaması ile aynı soru arasında ise 0,29 ile zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. İş başarısının denenmesi ve çalışmaların izlenerek hataların düzeltilmesi için fırsat verilmesiyle ilgili onbeşinci soru ile çalışılan işletmenin iş performansı açısından çalışma şevki vermesiyle ilgili yirmiikinci soru arasında 0,41 düzeyinde ilişki tespit edilmiştir. Onbeşinci soru ile programın yeni beceriler kazandırdığına ilişkin düşünce arasında 0,39 düzeyinde ilişki ortaya çıkmıştır. Tablo 3’de görüldüğü gibi, işletme başarısı ile işgören performansı arasında önemli bir bağ olduğuna yönelik düşünce ile (yirmiyedinci soru) onbeşinci soru arasında da, 0,40 düzeyinde bir ilişkinin varlığı bulunmuştur. Tablo 3’den de izlenebileceği gibi, işe alıştırma eğitimi ile ilgili onaltıncı soru ile yirmisekizinci soru arasında ihmal edilecek ilişki vardır. Geri kalan performans sorularıyla arasında ise, ilişki tespit edilmiştir. Kuruluşun, işgören performansının değerlendirilmesine ilişkin konularda bilgi verilmesi (onaltıncı soru) ile program sonunda edinilen bilgilerin işe kolay uyumu sağlaması konusunda (onsekizinci soru) orta düzeye yakın (0,39), programın çalışılan işletmeye ve işe ilgiyi arttırması konusunda orta düzeyde (0,44) ve çalışılan işletmenin iş performansı açısından işgörene çalışma şevki vermesi arasında orta düzeye yakın (0,38) bir ilişkiden söz edilebilir. Program sonunda

işletmenin başarısına yardımcı olabilmek için beklenin üzerinde çaba sarfetme arzusu ile (yirmiüçüncü soru) onaltıncı soru arasında 0,31 ile zayıf ilişki tespit edilmiştir. Onaltıncı soru ve programın yeni beceriler kazandırdığı konusundaki inanç arasında (yirmidördüncü soru) 0,41 ile anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Kuruluşun, işgören performansının değerlendirilmesine ilişkin konularda bilgi verilmesi (onaltıncı soru) ile programın bilgi ve beceriyi geliştirme fırsatı sağlayarak iş performansını olumlu etkilemesi arasında da 0,34 ile ilişki tespit edilmiştir.

İşe alıştırma eğitimi ile ilgili onyedinci soru ile yirmisekizinci soru arasında 0,33 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, eğitim programının içeriğinin ve süresinin işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmesi ile performans değerlendirme sonuçlarının işletmeye personel tarafından sağlanan katkı derecesini göstermesi arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Onyedinci soru ile diğer performans soruları arasında (18, 19, 22, 23, 24, 25 ve 27) ihmal edilecek ilişki tespit edilmiştir. Tablo 3'den de izlenebileceği gibi, ilişki sonuçlarının hepsi 0,20'nin altında çıkmıştır. Tablo 3'de görüldüğü gibi, yirminci soru ile yirmiikinci soru arasında 0,42 ile orta düzeyde, aynı şekilde yirminci soru ile yirmiüçüncü soru arasında da 0,44 ile orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Programın bu işletmenin bir bireyi olduğu duygusu kazandırması ile hem çalışılan işletmenin iş performansı açısından işgörene çalışma şevki vermesi, hem de program sonunda işletme başarısına yardımcı olabilmek için normal olarak beklenenin üstünde çaba sarfetme arzusu arasında ilişki tespit edilmiştir. Aynı şekilde yirminci soru ile yirmibeşinci soru arasında da orta düzeyde ilişki (0,42) tespit edilmiştir. Buna göre, programın bu işletmenin bir bireyi olduğu duygusunu kazandırması ile bilgi ve beceriyi geliştirme fırsatı sağlayarak iş performansını olumlu etkilemesi arasında ilişki bulunmaktadır.

İşe alıştırma eğitimi ile ilgili yirmibirinci soru ile yirmiikinci (0,22) ve yirmiüçüncü (0,24) sorular arasında ise zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, programın işe ve işletmeye sorumluluk duygusunu yükseltmesiyle (yirmibirinci soru), çalışılan işletmenin iş performansı açısından çalışma şevki vermesi (yirmiikinci soru) ve program sonunda işletme başarısına yardımcı olabilmek için

beklenenin üzerinde çaba sarfetme arzusu (yirmiüçüncü soru) arasında ilişki bulunmaktadır. Programın işe ve işletmeye sorumluluk duygusunu yükseltmesiyle (yirmibirinci soru), programın yeni beceriler kazandırması (yirmidördüncü soru) arasında 0,36 düzeyinde, bilgi ve becerileri geliştirerek iş performansını olumlu etkilemesi arasında da 0,38 düzeyinde (orta dereceye yakın) bir ilişki tespit edilmiştir. Tablo 3’de görüldüğü gibi programın işe ve işletmeye sorumluluk duygusunu yükseltmesiyle, işletme başarısı ve işgören performansı arasında önemli bir bağ bulunması arasında da, 0,24 ile zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. İşe alıştırma eğitimi ile ilgili yirmialtıncı soru ile yirmiikinci, yirmiyedinci ve yirmisekizinci sorular arasında ihmal edilecek ilişki tespit edilmiştir. Buna karşılık, programın insan kaynaklarına verilen önem ve değeri göstermesi ile (yirmialtıncı soru) program sonunda edinilen bilgilerin işe kolay uyum sağlaması arasında orta düzeyde (0,43), programın çalışılan işletmeye ve işe ilgiyi arttırması konusunda da, aynı şekilde orta düzeyde (0,40) ilişki tespit edilmiştir. Yirmialtıncı soru ile yirmiüçüncü ve yirmidördüncü sorular arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, programın insan kaynaklarına verilen önem ve değeri göstermesi ile program sonunda işletmenin başarısına yardımcı olabilmek için normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarfetme arzusu arasında (0,32) ve programın yeni beceriler kazandığı arasında (0,39) ilişki bulunmaktadır. Yirmialtıncı soru ile yirmibeşinci soru arasında 0,46 ile orta seviyede bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, programın insan kaynaklarına verilen önem ve değeri göstermesi ile bilgi ve beceriyi geliştirme fırsatı sağlayarak iş performansına olumlu etki göstermesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İşe alıştırma eğitimiyle ilgili sorular ile işgören performansı soruları arasındaki ilişkiler yukarıda açıklandığı gibidir. Çalışma kapsamı içinde incelenen sağlık işletmelerinde tespit edilen işe alıştırma eğitimi ve performans arasındaki ilişki ise 0,65 çıkmıştır. Bu rakamı elde etmek için, iki değişkeni oluşturan soruların tek tek faktör yükleri hesaplanmış ve daha sonra, soruların faktör yükleri toplamından işe alıştırma eğitimi ve işgören performansı faktörleri oluşturulup, aralarındaki ilişki derecesi hesaplanmıştır. Sosyal bilimler alanında 0,65’lik bir ilişki son derece anlamlıdır. Buna göre, Ankara’da faaliyet gösteren iki adet sağlık işletmesinde

alışan işgörenlerin aldıkları işe alıştırma eēitimleri ile performansları arasında bir ilişki vardır. Dolayısıyla, H_0 hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ankara’da faaliyet gösteren iki adet saēlık işletmesinde sekreter pozisyonunda çalışan işgörenlerin, aldıkları işe alıştırma eēitimi ile işgören performansları arasında bir ilişkinin varlıēının ampirik olarak deēerlendirilmesini amaçlayan çalışmamızda, literatür incelenerek oluşturulan yirmisekiz soruluk bir anket uygulanmıştır. Yapılan bu ampirik çalışma kapsamında işe alıştırma eēitimi ile işgören performansı arasında 0,65 bir korelasyon katsayısına ulaşılmıştır. Söz konusu katsayının gvenirliēi ise 0,01 anlamlılık düzeyinde test edilerek tespit edilmiştir. Elde edilen bu ilişkinin sonucu olarak öncelikle işe alıştırma eēitiminin işgören performansı üzerinde etkili olduēu rahatlıkla ifade edilebilir. Sorular kapsamında elde edilen diēer önemli bulgular ve öneriler ařaēıda sunulmuştur.

İşgörenlerin, maaş günleri, demeler ve sosyal güvenceler konusunda işe alıştırma eēitimi kapsamında bilgilendirilmesi ile iş performansları ve işletmeye saēlayacakları katkı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu, işgörenlerin kendilerine saēlanacak faydalar konusunda daha ilgili olduklarının açıklandığı kavramsal bölüm bilgilerini desteklemektedir. Bu nedenle, işletmelerin eēitim programı ieriēi hazırlarken bu bilgilere yer vermeleri önerilmektedir. Kurumun tarihçesi, felsefesi, politika ve hedefleri hakkında yeni işgörenlerin bilgilendirilmesi, çalışacakları işletmeyi daha yakından tanımalarına ve işletme hakkında fikir sahibi olmalarına yardımcı olmaktadır. Bu anlamda, yeni işgörenlerin işlerine uyum süreçlerini hızlandırma, işletmeye ve işlerine olan ilgilerini artırma, çalışma şevki kazandırma konusunda bütün bu bilgiler etkili olmaktadır. İşe alıştırma eēitiminin amaçları arasında yer alan, yeni işgörenin işine ve işletmeye olumlu tutum geliştirmesini saēlama açısından ele alındığında da belirtilen konuların aktarılması ve aktarılma şeklinin son derece önem taşıdığı görülmüştür. Bu nedenle, işletmelerin sözü edilen konulara içerikte yer vermeleri gerekmektedir. Aynı zamanda, bu bölümü anlatan eēitimcilerin, işgörenlerin çalışacakları yeni işletmelerine ve/veya

bölümlerine ilgi düzeylerini yükseltebilecek düzeyde eğitim verme yeteneğine ve deneyimine sahip kişiler olmasına özen gösterilmelidir. Elde edilen bulgulara göre de, işletmesine ve işine ilgisi yüksek, uyum süreci hızlı olan işgörenler ve performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

İşgören el kitapları, hem işletmenin organizasyon ve amaçlarını tanıtmayı hem de eğitim programı içeriğinin yer alması açısından yeni işgörenler için oldukça faydalı ve zorunlu bir kaynak olarak kabul edilmektedir. El kitabı içerisinde, işletmedeki tüm birimler, bu birimlerde yerine getirilen görevler, işleyişler, iş tanımları ve ast-üst ilişkileri gibi yeni işgörenin ihtiyaç duyduğunda yararlanabileceği en güvenilir bilgiler bulunmaktadır. Uygulanan ankette, işgören el kitabı ile tüm performans soruları arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu nedenle el kitapları; işe uyum sürecini hızlandırma, işletmeye ve işe ilgiyi artırma, işgörene çalışma şevki kazandırma, performansı üst seviyeye yükseltme ve kendisinden beklenenden daha fazla çaba sarfetme arzusunu güdüleme açısından ele alınarak işletme açısından son derece faydalı bir araç olarak kullanılabilir. Elde edilen bulgulara da dayanılarak, işletmelerin işgören el kitaplarının yeni işgörelere verilmesi konusunu dikkate almaları, içeriği hazırlarken anlaşılır, samimi ve motive edici bir dil kullanmaları önerilmektedir.

Yeni işgörelere, eğitim sürecinde yapacakları işin teorik olarak anlatılması ile tüm performans soruları arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, bilgi ve becerilerini artırmanın yanı sıra işgörelerin gelecekteki performanslarını yükseltmek amacıyla yerine getirecekleri işin işletme açısından önemi, kendilerinin işletmeye sağlayabileceği katkı derecesinin işletmenin tüm performansına nasıl yansıyacağı gibi konular vurgulanarak olumlu sonuçlar elde edilebilir. İlk iş günlerinde işlerine karşı olumlu izlenimler kazanan ve kendini o işletmede önemli hisseden işgörelerin performanslarının artacağını düşünmek mümkündür. İşgörelere yerine getirecekleri iş tanıtıldıktan sonra, uygulama çalışmalarının yapılması ve iş başarılarının denenmesi, gelecekteki iş performansları açısından oldukça önem taşımaktadır. Uygulamalar yoluyla hatalarını düzeltme fırsatı verilmesi, işe ilk başlanan dönemde hata yapma oranını oldukça azaltacak, çalışılan

birimde ilk iş günlerinde işlerin aksamasına neden olmadığı için de, işgörenin kendisine güvenini artıracaktır. Yaptığı işte kendisine güven duygusu yükselen işgörenin iş performansı dolayısıyla da işletmeye sağladığı katkı derecesi yükselebilecektir. Konu bu açıdan ele alınarak, işe alıştırma sürecinde işgörelere uygulama çalışmaları yaptırılarak hatalarını önceden düzeltme fırsatı yaratılması önerilmektedir.

İşletmelerin işe alıştırma programında performans değerlendirme kriterlerinin neler olduğunun açıkça belirtilmesi ile işgören performansı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çalışacağı işletmenin performans değerlendirme çalışmaları konusunda bilgi sahibi olan işgörelere, kendilerinden asgari beklenenleri yerine getirmeye çalışacaklardır. Yükselme arzusu içinde olanlar ise, bu konuda daha fazla çaba harcayarak beklenen seviyenin üzerine çıkabileceklerdir. Bu nedenle işgörelere hem yapmaları gereken işi tam olarak yerine getirmesi, hem de kendilerine yükselme fırsatı verilmesi için bu kriterlerin açıkça ifade edilmesi önerilmektedir. İşgörelere büyük çoğunluğu, işe alıştırma eğitimlerinin insan kaynaklarına verilen önem ve değeri gösterdiğini düşünmektedirler. Kendilerine değeri verildiği duygusuna sahip olan işgörelere bağlılık düzeylerinin yüksek olacağı kavramsal bölümde belirtilmiştir. Bağlılık duygusu yüksek olan işgörelere, işlerine ve işletmelerine sorumluluk duyguları da, bunun paralelinde yükselebilecektir. Bunun yanı sıra, bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörelere iş devir hızının düşük olduğu, iş devir hızı düşük olan işletmelerde genel performansın daha yüksek olacağı belirtilmiştir. Buna göre, işgörelere bağlılık düzeylerini yükseltmesi, iş devir hızını düşürmesi, çalışanlara verilen önem ve değeri göstermesi nedeniyle işletmelerin, işe alıştırma eğitimini yeni işgörelere mutlaka uygulamaları önerilmektedir.

Sonuç olarak; yeni işgörelere ve iş yerinde herhangi bir nedenle bölüm değıştirenler, yeni işlerine daha çabuk uyum sağlamaları için, işletmelerin işe alıştırma eğitimleri uygulamaları gerekmektedir. Bu eğitim programlarının, işgörelere yeni bilgi ve beceriler kazandırmasının yanı sıra, işletmeye ve işlerine bağlılık düzeylerini yükseltecek, motive edecek şekilde düzenlenmesine de özen

gösterilmelidir. Eğitimci yöneticilerin bu konuda yeteri düzeyde yetenek ve deneyime sahip olan kişiler arasından seçilmesi, programın bu amaç ve hedeflere ulaşmasında oldukça yardımcı olabilecektir. Programda, işletmenin genel politika ve hedefleri, iş akışı, ast-üst ilişkileri, iş tanımları, performans beklentileri gibi teorik bilgilerin yanısıra, uygulamalı eğitimlere de yer verilmeli ve yeni işgörenlerin hataları alışkanlık haline gelmeden önce düzeltilmelidir. İyi düzenlenmiş bir işe alıştırma eğitimi için harcanan zaman ve emek, işgörenlerin ilk iş günlerinden itibaren performanslarına olumlu etki edecektir. Özellikle sağlık gibi insan ilişkilerinin kritik önemde olduğu hizmet sektöründe, uygulanacak başarılı işe alıştırma eğitimleri yardımıyla, işgörenle temas eden tüketicilerin tatmini de artırılabilir. Bu da, işletme genelindeki performans artışının kârlılığa dönüşmesine neden olacaktır. Bu çalışma ile ilgili olarak belirtilmesi gereken diğer önemli bir husus da, elde edilen bulguların geçerlik ve güvenilirliklerinin, benzer ampirik çalışmalarla desteklenmesi zorunluluğudur.

KAYNAKÇA

- BAŞ, M. ve A. TARTAR. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme Değerlendirme Modelleri. Verimlilik Dergisi*. Vol.43, ss-12-18.
- BAŞARAN, İ. Ethem. (1989). **Eğitime Giriş**. Ankara: Sevinç Matbaası.
- BAKER, M. (1985). **Marketing Strategy and Management**. London: Mac Millan.
- BERGER, George. (1987). **Yöneticileri Yetiştirme Metodları**. Çev.: Süheyl Gürbaşkan. İstanbul: Reklam Yayınları. No.6.
- BERRYMAN, Cynthia F. (1989). **The Manager's Desk Reference**. New York: AMACOM.
- BİNGÖL, Dursun. (1996). **Personel Yönetimi**. İstanbul: Beta Basımevi. 2. Baskı
- BURKE, Alene. (2000). *How to Accomplish Organization-wide Competency and Education. Nursing Management*. Vol. 31, no. 2. (Feb). ss.20-26.
- CANMAN, Doğan. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Bas. Yay. Ltd. Şti.
- CRANE, D.P. ve R. N. FARMER. (1979). **Personnel: The Management of Human Resources**. Belmont, Ca.: Wadsworth Publ. 2nd Ed.

- DAVIS, K., J.R. WERTHER ve B. WILLIAM. (1989). **Human Resources and Personnel Management**. New York: Mc Graw Hill. 3th Ed
- DENİZ, Nevin. (1999). **Global Eğitim**. İstanbul: Türkmen Kitabevi. Yayın no. 129.
- DESAI, Coroline, K. FLETCHER ve G. WRIGHT. (2001). *Drivers in the Adoption and Sophistication of Database Marketing in the Services Sector*. **The Services Industries Journal**. Vol. 21, no.4, ss. 17-32.
- ERDOĞAN, İlhan. (1990). **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**. İstanbul: İ.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları.
- ERDOĞAN, İrfan. (1998). **Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri**. Ankara: Emel Matbaası.
- EREN, Erol. (2000). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- FINDIKÇI, İlhami. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- GLUECK, W.F. (1982). **Personnel A Diagnostic Approach**. Texas: Business Publications. 3rd Ed.
- JAWORSKI, K. ve A. KAHLİ. (1993). *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. **Journal of Marketing**. Vol.57, no.4, ss. 53-70.
- JOHNS, P. ve A. LOCKWOOD. (1990). **The Management of Hotel Operations**. London: Cassel Education Limited.
- KARATEPE, Osman M. (1999). *Hizmet kalitesi Ölçeği ile Yapılan Ampirik Çalışmaların Güvenilirlik ve Geçerlilik Boyutlarına Yönelik Bir Değerlendirme*. **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**. Vol.54, No.4.
- _____ ve A. SÖKMEN. (2001). *İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ampirik Bir Değerlendirme*. **AMME İdaresi Dergisi**. Vol.34, No.4.
- KAVANAUGH, R. Raphael ve J. D. NINEMEIER. (2001). **Supervision in the Hospitality Industry**. USA: AH&LA, 4th Ed.
- LORAIN, Kaye. (1999). *How to Cut The Cost of Job Orientation*. **Supervision**. Vol. 60, no. 7. (Jul). s. 12-16
- MILLS, Bert. (2000). *Here's A Thorough Way To Ground New Employees*. **Journal of Business (Spokane)**. Vol. 15, no. 22. (Oct). s. 12-15

- MILLER, Jack E., M. PORTER ve K. E. DRUMMOND. (1992). **Supervision in The Hospitality Industry**. New York: John Wiley and Sons Inc., 2nd Ed.
- PHILLIPS, Jack. J. (1987). **Recruiting, Training, and Retraining New Employees**. California: Jossey Bass Inc.
- RECORDO, Ronald ve J. JOLLY. (1997). *Organizational Culture and Teams*. **S. A. M. Advanced Management Journal**. Vol. 62. Society for Advancement of Management U. S. A
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (1997). **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler**. Bursa: Furkan Ofset, 7. Baskı..
- SHARP, B. (1992). *Marketing Orientation: More Than Just Customer Focus*. **International Marketing Review**. Vol. 8, no. 4, ss. 20-25.
- SHAPIRO, B.P. (1998). *What the Hell is Market Oriented?*. **Harvard Business Review**. Nov-Dec., ss. 119-125.
- SLATER, S.F. ve J. NAVER. (1995). *Market Orientation and Learning Organization*. **Journal of Marketing**. Vol. 59, no. 7, ss. 63-74.
- TAYMAZ, Haydar. (1981). **Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Fak. Yay., Sevinç Matbaası. No. 94.
- TOPALOĞLU, Melih ve H. KOÇ. (2002). **Büro Yönetimi-Kavramlar ve İlkeler**. Ankara: Seçkin Yay. ve Tic. A.Ş.
- _____ ve _____ (2000). *İşgörenlerin Örgütle Bütünleşmesini Sağlayan Bir Teknik Olarak Örgütlerde İşe Alıştırma Programları*. **Kooperatifçilik Dergisi, Ankara**. Sayı: 129.
- TOPALOĞLU, Melih ve A. SÖKMEN. (2001). *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. Yıl. 12. (Bahar).
- TORTOP, Nuri. (1982). **Personel Yönetimi**. Ankara.
- YÜKSEL, Öznur. (1997). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- WOODS, Robert H. (1992). **Managing Hospitality Human Resources**. USA: AH&MA
- www.bilgikariyer.com