

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİ PROGRAMLARININ ÖNEMİ<sup>1</sup>

## MEANING OF ORIENTATION TRAINING PROGRAMS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Ayhan KARAKAŞ<sup>2</sup>

### Öz

Çalışanların işe alım aşaması, etkili ve istikrarlı bir işgücünü oluşturma sürecinin sadece başlangıç safhasıdır. Çalışan seçim sürecinin tamamlanmasından sonra en uygun aday seçilmiş olabilir. Ancak işe kabul ettiğimiz kişinin iş tanımını ve görevini tamamen bildiğini, işini yüksek performansla yürüteceğini düşünürsek yanılığa düşmüş oluruz. Bu bakımdan yeni çalışana işletmeyi, iş arkadaşlarını, işini belli bir plan, program dahilinde tanıtmak, ona yapacağı işi öğretmek veya onun işte uyumunu sağlamak, yapılması gereken en önemli görevlerdendir. Yeni çalışanı işe alıştırmak, önemli bir eğitim faaliyetidir. Bu çalışmada işe alıştırmak eğitimlerinin çalışanlara ve işletmelere faydasından bahsedilmiş ve süreç ve uygulama hakkında bilgi verilmiştir.

Anahtar Kelimeler : İşe Alıştırma Eğitimleri, Yeni çalışanlar.

### Abstract

Employee recruitment phase of the process of creating an effective and stable workforce is just the beginning stages. Employees, after the completion of the selection process, may be the most suitable candidate selected. However, we have agreed to hire the person's job description and duties fully knows his job into a high-performance, considering that we have fallen into error. In this regard, the new company employees, colleagues, the work of a specific plan within the program to promote, teach him or her the amount of work to ensure compliance work, one of the most important tasks to be done. New employee orientation is an important educational activity. In this study, the recruitment exercise training benefits to employees and businesses mentioned and were informed about the processes and practices.

Keywords: Employee Orientation Training, New Employees.

---

<sup>1</sup> Bu çalışma Ayhan KARAKAŞ'ın Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Arş. Gör., Dicle Üniversitesi, İİBF, [ayhankarakas74@gmail.com](mailto:ayhankarakas74@gmail.com)

## **1. Giriş**

İşletmeler insan kaynağını verimli kullanmak ve işletme maliyetlerini azaltmak için yeni işe aldıkları çalışanları için, insan kaynakları bölümünde yapılması gereken en önemli faaliyetlerden biri de işe yeni giren çalışanlar için programları düzenlemek ve uygulamaktır. İşe alıştırma eğitimi örgütte çalışanlara uygulanan ilk eğitim programı olduğundan, çalışan ve dolayısıyla örgüt verimliliğinin artırılmasında etkin bir araç niteliği taşımaktadır.

Yönlendirme, kılavuzluk etme anlamlarını taşıyan ve Fransızca orientation kelimesinin Türkçe söylenişi olan oryantasyon ile işe yeni başlayan çalışanların işin gerektirdiği tutum ve bilgileri edinmeleri, düşünsel ve/veya bedensel becerileri kazanmaları, bu şekilde en kısa zamanda kendilerini önemli hissederek kuruma aidiyet hissini oluşması, işe ve kuruma uyumlarının sağlanması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda çalışanın aktarılan bilgilere uyup uymadığı denetlenerek, sorular sorularak, hataları düzeltilerek hem işi öğrenmesi hem de eğitilmesi amaçlanır. İşletmelerde mevcut düzenin devamı, kurumsal hafızanın korunması ve gelişim için işe alıştırma eğitimleri büyük önem taşımaktadır (Soysal, 2010).

Oryantasyon süreci bireyin işe alım süreci kadar önemlidir. Örgütlerde en önemli problemlerden biri çalışanın kendisini tam olarak örgüte ait hissetmemesi olarak düşünülürse bu tutumun olumlu yönde geliştirilmesinde işe alıştırma programlarının değeri büyüktür (Topaloğlu ve Koç, 2002:121).

Bu çalışmada işe alıştırma eğitimi programları hakkında kapsamlı bilgi verilecektir. Konu ile ilgili bir yazın çalışmasıdır.

## **2. İşe Alıştırma Eğitimi Kavramı ve Tanımı**

İşbaşında eğitim, yeni ve deneyimsiz personelin, işi yapan çalışma arkadaşlarını veya yöneticileri gözlemlemek ve onların davranışlarını taklit etmek yoluyla öğrenmelerini ifade eder. İşbaşında eğitim, yeni işe alınan personelin eğitimi, yeni teknoloji geldiğinde personelin beceri düzeylerinin yükseltilmesi, personelin bir departman veya iş biriminde çapraz eğitimi ve terfi alan personelin yeni görevlerine oryantasyonu konusunda yararlıdır (Noe, 1999:193).

İşe alıştırma yeni personelin tek tip bir standarda uymasını sağlamaktan çok, davranış ve tutumlardaki 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 uydurma ve düşük performans göstermelerinden kaçınmalarını sağlamaktır (Özyurt, 1998: 75).

Cascio'ya (1992:225) göre: “ İşe başlayan yeni personel adeta bir “kültür şoku” yaşar. Yeni bir organizasyon kültürüyle karşılaşır karşılaşmaz yeni işinin hayal ettiği gibi olmadığını anlar. Bu bir gerçektir ki yeni şirkette çalışmanın yeni bir ülkeyi ziyaret etmek kadar birbirinden farkı yoktur. Ancak etkili bir işe alıştırma programı böyle bir şok etkisini azaltabilir.

Çalışanların işe alım aşaması, etkili ve istikrarlı bir işgücünü oluşturma sürecinin sadece başlangıç safhasıdır. Çalışan seçim sürecinin tamamlanmasından sonra en uygun aday seçilmiş olabilir. Ancak işe kabul ettiğimiz kişinin iş tanımını ve görevini tamamen bildiğini, işini yüksek performansla yürüteceğini düşünürsek yanılıya düşmüş oluruz. Bu bakımdan yeni çalışana işletmeyi, iş arkadaşlarını, işini belli bir plan, program dahilinde tanıtmak, ona yapacağı işi öğretmek veya onun işte uyumunu sağlamak, yapılması gereken en önemli görevlerdendir. Yeni çalışana işe alıştırma, önemli bir eğitim faaliyetidir (Bingöl,2003:178).

Yeni personelin işten ayrılması durumunda, seçim ve işe alma giderlerinin yanında, yeni personel için açılan kayıtlar, bu kişi için verilmiş olan eğitim giderleri ve ayrılan zaman

da büyük bir kayıp olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum bize, aynı pozisyonlar için sürekli eleman alma yerine, mevcut personeli işte kalıcı kılmamanın daha mantıklı olmasını da açıklamaktadır. Personeli kalıcı kılmamanın yolu ise işe alıştırma eğitimi ile olanaklı olmaktadır (Ünsar,2003:81).

Yeni personel, işe yeni girdiğinde genelde şu sorunlarla karşılaşmaktadır (Uslu, 2005:1):

- Yeni görevi öğrenmede cesaretsizlik
- İş arkadaşlarının kendisini dışladığı duygusu
- Görevin fiziksel şartlarına uyum sağlayamama
- Yeni bir gruba giriyor olmanın yarattığı sorunlar
- Beklentilerin çatışma olasılığı
- İlk defa bir iş çevresine giriyor olmanın verdiği endişe
- İş tecrübesi ve iş ilişkisinin yokluğu
- Yalnızlık duygusunun hâkimiyeti.

Etkili bir işe alıştırma programı ile yukarıda sayılan sorunların üstesinden gelinebilir. Dikkatli bir biçimde planlanmış bir işe alıştırma programı yeni çalışanın örgüt ve işleyiş prosedürlerini tanınmasına yardımcı olmakta, yapacağı işin önemli olduğunu hissettirmekte ve böylece yeni işinde yükselmesini engelleyen korku ve endişelerin üstesinden gelmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Ayrıca yeni çalışana, kendisini yeni grubun bir parçası olarak hissetmesini sağlamaktır.

## **2.1. İşe Alıştırma Eğitiminin Amaçları**

Hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin müşteriler tarafından belirleniyor olması, müşteri istek ve beklentilerine uygun hizmetin, onların istediği yer ve zamanda sunumunu zorunlu kılmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için nitelikli ve işletme çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan işgörenlere ihtiyaç duyulmaktadır. İşe alıştırma eğitimi işgörenlerle yöneticiler arasında yakınlaşma ve iş ortamına daha çabuk ısınma olanağı sunmaktadır (Emir ve Avan,2010:125) Bir eğitimi programının amaçları, örgütün ve yönetimin hedefleri doğrultusunda ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının yanı sıra örgütün de ihtiyaçları temel alınarak belirlenmektedir. Bu, çalışanlardan ve yönetimden oluşan bir kurul sayesinde, tetkikler, resmi olmayan görüşmeler, toplantılar ve bir öneri sistemi vasıtasıyla gerçekleşebilmektedir. İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin amaçları arasında eğitilenlere sorun çözme, iletişim ve ekip çalışmasını geliştirme gibi yeni beceriler kazandırmak ve çalışanda sorumluluk duygusunu geliştirmek gibi farklı amaçlar vardır (Karagöz, 2000).

İşe alıştırma eğitimin amacı, yeni işgörenin işine ve işletmesine ilişkin gerçekçi beklentiler geliştirmesini sağlamak olmalıdır. Yeni elemana kullanmayacağı bilgiler ile oluşturulmuş ayrıntılı bir alıştırma programı uygulamak gerekmez (Şahin, 1999:47). Kennedy ve Berger'e (1994:62) göre, eğitimin öncelikli amacı, yeni iş ortamında sosyal ve duygusal duyarlılık sebebiyle oluşabilecek olumsuz durumları ortadan kaldırmak, stres nedenlerini azaltmak ve yeni işgörenin yeni pozisyonunda başarılı olmasını sağlayacak becerilerin öğretilmesini sağlamaktır.

İşe alıştırma eğitiminin bir diğer amacı da, çalışanların yeni çalışma grubuna girişlerini kolaylaştırmaktır. Yeni insanlarla tanışmak, endişe ve merak yaratabilmektedir. Benzer şekilde, yeni çalışanlar da çalışma birimlerindeki kişilerle tanışma konusunda kaygılıdır. Yeni çalışanlar bilgilendirilmeli ve sosyalleştirilmelidir; bu çaba, yeni çalışanların ne

beklediğini bilmeleri için yeni gruplarıyla kaynaştırılmaları gerektiği anlamına gelmekte ve bu durum çalışan üzerinde örgüt ve yapacağı işle ilgili olumlu bir izlenim yaratmaktadır (Uslu, 2005:8).

Etkili bir işe alıştırma eğitimi programı, emniyet, güven ve ait olma duyguları yaratarak yeni çalışanların uyum sorunlarında azalma sağlamaktadır. Böylece bir diğer amaç da, yeni çalışanların kendilerine olan güvenlerini desteklemek ve güçlendirmektir (Mathis, and Jackson, 1997:158).

Ayrıca, çalışanlar için bir örgüt çizelgesi ve iş tanımları düzenlemek ile üretilen ürünleri ve örgütteki her mevkide gerçekleştirilen işlevleri gösteren plan ya da planları düzenlemek (Stewart and Stewart, 1977:139) ve çalışana işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı vermek (Ünsar, 2003:82) de işe alıştırma eğitimin amaçları arasında gösterilebilmektedir.

## **2.2. İşe Alıştırma Eğitiminin Kapsamı**

İşe alıştırma eğitiminin kapsamı ile ilgili konular işletmeden işletmeye değişim göstermektedir. İşe alıştırma eğitimi, kişinin işine ve örgüte uyum sağlamasına yardımcı olacak bilgi ve becerileri içermelidir. İşe alıştırma eğitiminin kapsamında, örgütün özgeçmişi(tarihçesi), misyonu, vizyonu, ayırıcı diğer özellikleri, mevcut duruma ilişkin temel bilgileri, organizasyon şeması, örgüte ilişkin krokiler, şemalar ve benzeri bilgiler yer almalıdır. Bu bilgiler işe başlayan kim olursa olsun gereken temel bilgilerdir. Temel bilgilerin dışında, kişiye özel olarak gereken bilgiler de ihtiyaç olmaktadır. Bunlar da genellikle iş eğitimleridir. İş eğitimlerinin içeriği yaşayarak öğrenme ilkesine dayalı olarak işin başında olmaktadır (Fındıkçı, 2003:251).

İşe alıştırma eğitimi programının kapsamı ve içeriği işletmenin ölçeğine göre farklılık gösterebilir. Küçük ölçekli işletmeler genelde daha az sayıda ve nadir işe alım yaptıklarından dar kapsamlı programlar uygulayabilirler. Bu tarz işletmelerde yeni personeli görevini de genelde ilk yönetici veya görevli uzman yerine getirir. Sık ve geniş ölçüde işe alım yapan büyük ölçekli işletmelerde ise kapsamlı ve biçimsel işe alıştırma programlarının uygulanması daha isabetli olur. Her iki durumda da önemli olan işe alıştırma kapsamındaki tüm uygulamaların ilk yöneticiler ve insan kaynakları bölümü ile paylaşılmasıdır (Soysal, 2010). İşe yeni giren personelin bilmek istediği konular programın kapsamını oluşturmaktadır. Söz konusu konular (Ataklı, 1992:12);

- Teşkilatın bütünü hakkında bilgi: Tarihçesi, geleceği, politikaları, örgüt üyelerine sağlanan imkânlar, çalışma şartları, fazla mesai ve disiplin hükümleri, tatiller, terfi, iş güvenliği.
- Elemanın çalışacağı iş alanı hakkında bilgi: Metotlar, teknikler, özel kurallar.
- İşle ilgili bilgiler: İşin diğer işlerle ilişkisi, işin bütün içerisindeki yeri, ilerleme imkânları, iş arkadaşları, yetki ve sorumluluklar, işin önemi, yemek ve dinlenme salonu gibi yerler, revir, çıkış merdiveni, yangın merdiveni vs. bilgiler verilmektedir.

## **2.3. İşe Alıştırma Eğitiminin Yararları**

İşe yeni giren kişinin işini en iyi şekilde yapabilmesi için yardım edilmektedir. İlk günkü izlenim, daha sonraki iş doyumunu ve performansı etkilemektedir. İlk günden birçok soruya cevap verilerek yanlış anlamalar önlenmekte, bunun yanı sıra bilgisizlikten kaynaklanabilecek olan başarısızlık ve moral bozukluğu giderilebilmektedir. Kişiye gösterilebilecek yakınlık ve ilgi sonucu kişinin kurum ile bütünleşmesi sağlanmaktadır. Yeni çalışanlar yetiştirilerek iş arkadaşları tarafından kabul edilmeleri kolaylaşmaktadır (Ataklı,1992:11).

İşe yeni giren personelin işe alıştırma eğitiminin, örgüt ve ulusal ekonomi açısından büyük önemi bulunmaktadır. Araştırmalar, personelin işe uyumu ile verimi arasında çok sıkı bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Personelin yetenekleri ve kişiliği ile işin gerekleri arasında ahenk mevcut olursa personelin işinden elde edeceği tatmin düzeyi yükselecek ve verimlilik artacaktır. İşe uyum sağlayamayan personelin devamsızlık şeklinde başlayan huzursuzluğu büyük bir ihtimalle işini bırakmasıyla sonuçlanacaktır (Ünsar,2003:81). Böyle bir eğitim sürecine girilmeyip yeni personele karşı yabancı kalındığında ve ihtiyaç duyduğu destek gösterilmediğinde, kuruma girebilmek için büyük çabalar harcayan kişi işini bırakabilmekte ya da işiyle ruhsal bağlantısını koparabilmektedir. İşe alınan kişilerin kısa bir süre sonra kurumdan ayrılmaları kurum için bir kayıptır. Bu kaybın azaltılması için de işe alıştırma eğitimi gerekmektedir (Ataklı,1992:10).

İşe alıştırma eğitimi, yeni personelin örgütteki toplumsal, teknik ve kültürel yapıyı anlamasına yardımcı olmakta ve sosyalleşme sürecini hızlandırmaktadır. Sosyalleşme bir çalışanın, örgütteki diğer çalışanların değerlerini, normlarını ve inançlarını anlamaya başladığı bir süreçtir ( Ünsar,2003 83).

İşe alıştırma eğitimine giren kişi, örgüt değerleri, inançları ve geleneklerini yavaş yavaş alıp kabullenmektedir. Örgütün sosyalleşme süreci içinde, örgüt kültür ve değerleri bireyin kişiliği ile kaynaşıp bütünleşmektedir. Çalışanın yeni çevresiyle bütünleşmesi ve kaynaşması sağlandığı ölçüde, yetenekleri de en iyi yönde gelişme olanağı bulacaktır. Yeni çalışanın işe girmesini izleyen ilk günlerden başlayarak işe alıştırma eğitimine tabi tutulması, düzenleyici ve uyumu hızlandırıcı bir rol oynamaktadır (Tınaz,2006:81).

Güvenlik, ait olma, saygınlık ve bilgiye olan ihtiyaç, işe alıştırma aracılığı ile karşılanmaktadır. Gelişigüzel hazırlanmış uygulamalar, rastlantı eseri gelişen karşılımlar ve bilgi eksikliği, endişeyi, çaresizliği, hayal kırıklığını ve istifanın da dâhil olduğu savunmacı davranışları yoğunlaştırmaktadır. İstifaların büyük bir sıklıkla ilk birkaç hafta içinde gerçekleştiği gerçeği, doğru işe alım ve personeli geliştirmenin yanı sıra, uygun şekilde uygulanan işe alıştırma programlarının önemini ortaya koymaktadır.

Bireysel ihtiyaçların karşılanması örgütün genelinde olumlu sonuçların elde edilmesine imkân sağlamaktadır. Bu durum aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Ünsar, 2003:82).

- İşe alıştırma eğitimi ile işe alma dönemlerinin ilk aylarında oldukça yüksek olan işten ayrılma eğilimi azaltılabilmektedir.
- Etkin bir işe alıştırma eğitimi zaman ve emekten tasarruf sağlamaktadır.
- İyi bir işe alıştırma eğitimi disiplin bozan olayları asgariye indirebilmektedir.

Son olarak da, işe alıştırma eğitimi ile örgütün ve personelin birbirlerinden beklentilerinin neler olduğu ve geleceklerinin birbirine nasıl bağlı olduğu gösterilebilmektedir.

İşe alıştırma eğitimi, yönetimin personel politikalarını gözden geçirmek durumunda olduğu bir geribildirim birlikte getirmektedir. Yönetici, işe alma sürecindeki aksaklıkları, işe alıştırma sonunda yapılacak değerlendirmenin ışığında saptayabilmektedir. Böylelikle, yeni personelden ve işe alma sürecinden kaynaklanan eksiklikler öğrenilerek, örgüt içinde yeni düzenlemelere gidilebilmektedir (Aldemir vd.,2001:182) .

Diğer bir önemli nokta ise, yeni gelenin mevcut çalışanlar gibi, "işletme körlüğü" olarak tabir edilen ve akla uygun olduğu için değil ama öyle alışıldığı için yapılan bazı işleri görüp keşfetme ve çözüm üretebilme konusundaki objektif yapısıdır. Bazen neden yapıldığı bilinmeyen fakat adı sadece alışkanlık olan pek çok gereksiz uygulama, her işyerinde vardır.

Kimse bunlar hakkında fikirde bulunmaz, değiştirmekle uğraşmaz. Öyle ki kimi zaman bunların farkında bile olmaz. İşte bu tür zaman kaybına yol açan gereksiz uygulamaları ancak dışarıdan işletmeye bakabilen bireyler görebilirler. Bu açıdan bakıldığında, işletmeye yeni katılan bireyler bu konuda sonsuz kaynak olarak değerlendirilmektedirler.

Bölüm performansı açısından bakıldığında;

- Yeni çalışanın hata yapma ve aletlere zarar verme olasılığı azaltılmaktadır.
- Yeni çalışanın diğer iş arkadaşlarından öğrenmek zorunda kalmamakta, aynı zamanda eski çalışanların kendi işlerine ayıracakları zamandan çalmamış olmaktadır.
- Çalışma prensipleri, kurallar ve prosedürler bilindiğinden dolayı disiplin sorunları da önlenmiş olmaktadır.
- Yanlış bilgilendirmeye fırsat tanınmamış olmaktadır.

Çalışanlar açısından bakıldığında:

- Çalışan, işe alıştırma eğitiminde çalışma sistemini ve iş kapsamını görerek bu işi yapip yapamayacağına karar vermektedir.
- Çalışan sistemi tanıdığı için kendine güvenerek görev başına geçmekte, tedirginlik ve gerginlik yaşamamakta ve kısa sürede işe yatkınlığı sağlanmaktadır.

#### **2.4. İşe Alıştırma Eğitim Programının Süreci**

Yeni işe uyum sürecinde en önemli etken, sağlanan bilginin içeriği ve zamandır. İşe alıştırma eğitimi, çalışacak birey daha işe gelmeden başlamakta ve iş ortamına uyum sağlayıp, en verimli şekilde çalışana kadar devam etmektedir. Verimin istenilen düzeyde gerçekleşebilmesi için de, ilk etapta sağlanacak bilgilerin tümüyle genel ve işe başlamadan önce gerekli bilgiler olması gerekmektedir (Özer, 2000:36). Bu aşamada, işletmeye çok iş düşmektedir. İşletme, işe alıştırma programını hazırlama sürecinde, amaçlarını açık ve net şekilde ortaya koymalıdır. Belirlenen amaçlara, nasıl bir aşamadan geçerek ulaşabileceğini önceden planlamış olmalıdır. Fakat bu sırada eğitimin içeriği fazla ve gereksiz bilgilerle donatılmamalıdır. Aksi takdirde bu, işe yeni başlayan bireyin gerçekten ihtiyacı olan bilgilere önem vermemesine sebep olmaktadır. Elbette işe yeni başlayan çalışanlar, kendi bireysel öğrenme ihtiyaçları doğrultusunda, çok fazla bilgiyi öğrenme ihtiyacı duymaktadırlar. Ancak bu bilgilerin fazlası zararlı olduğu gibi, işletmenin yetersiz bilgi vermesi durumunda onlar, bu bilgileri informal yoldan öğrenme yoluna gidebilmektedirler. Böyle bir durum çok zaman alacağı gibi, çalışanların yanlış bilgi edinmelerine de sebep olabilmektedirler. Bu yüzden, işe alıştırma eğitim programının çok iyi hazırlanması gerekmektedir (Günay,2010:66).

Dünyada işe alıştırma, işe alma ve yerleştirme sürecinin gerekli ve çok önemli bir parçası olarak görülmektedir. En iyi firmalar bu sürecin sorunsuz geçmesi için detaylı işe alıştırma planları yapmaktadırlar (Andersen,2000:49).

Yapılacak hazırlık için en başta kabul edilmesi gereken, işe alıştırma eğitiminin işe alma fonksiyonunun bir parçası olarak görülmesi gerektiğidir. Birçok işletme işe alıştırma programlarını yarım ya da bir günde sona erecek şekilde savuşturmaktadır. Bu eğitim programlarının çoğunda, bir birime yeni başlayanların eline söz konusu birime ait bir el kitabı tutuşturularak okuması ve aklına takılanları sorması beklenmektedir. Diğer bir yaygın işe alıştırma yöntemi ise, yeni başlayan çalışana yapacağı işler yüzeysel olarak söylenmekte ve genelde bu "müdür konuşması, çalışanın dinlemesi" şeklinde gerçekleşmektedir. Tüm sözü edilen bu uygulamalar, hem çalışanın hem de işletmenin verimliliğinin düşmesine sebep olabilmektedir. O zaman her şeyden önce işe alıştırma eğitimi, insan kaynakları yönetiminin

geleneksel fonksiyonu olan işe almanın bir parçası olarak görülmeli ve bu eğitimin uzun dönemli olması sağlanmalıdır.

Diğer bir hazırlık aşaması, amirleri ve işe alıştırmaya eğitiminden sorumlu bireyleri, program uygulanmadan eğitmektir. Bu sayede amirler, işe alıştırmaya eğitimindeki kendi görevlerinin ve sorumluluklarının neler olduğunu öğrenmektedir. İşe alıştırmaya eğitimi, değişikliklere uygun olarak sürekli güncelleştirilmelidir. Çünkü değişen rekabet koşulları altında işletmeler, amaçlarını ve politikalarını değiştirebilmektedirler. Böyle bir durum karşısında, programın esnek bir şekilde düzenlenmesi uygulamayı kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, işe alıştırmaya eğitiminin sürekli işletmeye katılacak her yeni çalışana kapsayacak şekilde verilmesi de gerekmektedir. Eğer işletmeler işe alıştırmaya programının etkinliğinin devam etmesini istiyorlarsa, eğitim programını sırf belirli görevlerdeki çalışanlar için değil, tüm çalışanlar için de uygulamalıdır. Böyle olduğu müddetçe programdan ve çalışandan istenilen verim elde edilmektedir. Ayrıca varılan etkinliğin sürdürülebilmesi için, işe alıştırmaya eğitimi hazırlayan ve uygulayanlar daha önceden başarıya ulaşmış çeşitli programlarını incelemeli, kendilerininkini diğer işletmelerin uyguladığı programlar ile karşılaştırmalıdır. Sonuçta da, her işe alıştırmaya programında çalışmalar izlenmeli ve program değerlendirilerek etkinliği ölçülmelidir.

İşe alıştırmaya programları iki ayrı bölümde incelenebilir (Müminoglu, 2004).

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

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

Diğer bir kaynağa göre dört aşamalı bir işe alıştırmaya sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır: Hazırlık dönemi, sunuş, deneme süreci ve kontrolden oluşur. Hazırlık döneminde oryantasyonun amaçları tanımlanarak, gerekli araç ve gereçler hazırlanır; işe alıştırmaya eğitimi için mekan ayarlanır ve mevcut çalışanlar bilgilendirilir. İşe alıştırmaya eğitimi sunuş aşamasında gerçekleştirilir ve sonrasında işe alıştırmaya eğitime tabi tutulan çalışanların yeterli derecede bilgilenip bilgilenmediğinin anlaşılması için deneme sürecine geçilir. Bu süreçte işe alıştırmaya eğitime tabi tutulan çalışanlardan verilen göreve ilişkin bilgi ve açıklama istenir; hata yapmaları durumunda olumlu bir yaklaşımla bu hatalar düzeltilir; sabırlı bir biçimde çalışanın işi gerçekleştirmede ilerlemesi izlenir ve nihayetinde yeni çalışan kendisine verilen işleri tek başına yapabilecek hale gelir. Kontrol aşamasında artık işleri tek başına gerçekleştirme sorumluluğunu alan yeni çalışanın gerektiğinde sorularını kimin yanıtlayacağı, belirli aralıklara işler takip ve kontrol edilmelidir (Özdemir, 2010).

İşe alıştırmaya süreci, farklı gruplar tarafından yürütülen bir genel işe alıştırmaya, bir bölüm uyumu ve spesifik iş uyumu olarak genellikle üç adımdan oluşur. Bu adımların sorumluluğu ise genellikle şu şekilde dağılmaktadır; Genel işe alıştırmaya, eğitim departmanı veya insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilir. Bölüm uyumu, bölüm yöneticisi veya yardımcısı tarafından yürütülür. Spesifik iş uyumu veya meslek uyumu ise yeni çalışandan daha deneyimli ve eğitilmiş bir çalışan tarafından yürütülür (Belilos, 2009).

#### **2.4.1. İşe Alıştırma Eğitime Katılan Hedef Kitlenin Özelliklerinin İncelenmesi**

İşletmeye katılan her yeni çalışan, cinsiyet, yaş, etnik köken, sağlık durumu gibi fiziksel özellikleriyle yaşadığı çevre, eğitimi, iş deneyimi gibi sosyo-ekonomik özellikleri

nedeniyle farklılıklar gösterebilmektedirler. Bu farklılıkların ve ortak noktaların göz önünde bulundurularak programlar düzenlenmelidir (Bulgulu,2008:44)

#### **2.4.2. İşe Alıştırma Eğitiminden Sorumlu Olacak Bireylerin Belirlenmesi**

İşe alıştırma eğitiminin uygulamasında sorumluluk, işletmelerin ölçeklerine göre farklılık göstermektedir. Küçük ölçekli işletmelerde, bu sorumluluk çoğunlukla ilk amire düşmektedir. Hatta bu tür işletmelerde bazen, yeni çalışanların işine uyumunu sağlamak için, bu işin çalışma arkadaşları tarafından yürütüleceği bir sistem bile kurulmuş olabilmektedir. Bu sistemde, yeni çalışanın iş arkadaşları, günlük çalışma düzeninin açıklanması ve bu işle ilgili bilgilerinin verilmesinde işe alıştırma eğitimine katkıda bulunmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde işe alıştırma eğitiminin uygulanmasında işe, sorumluluğun büyük bölümü varsa ayrı bir eğitim birimi ya da insan kaynakları departmanı ile yeni çalışanın yanında çalışacağı ilk amir arasında paylaşılmaktadır. Böyle bir işletmede insan kaynakları departmanı, gerçekleştireceği merkezi bir eşgüdümlü düzenli ve etkili bir işe alıştırma programı yürütebilmektedir. İşe alıştırma eğitimi öncesinde amirler ve eğitimden sorumlu kişiler eğitilmelidirler. Böylelikle amirler, eğitimi içinde kendi rollerinin ve sorumluluklarının neler olduğunu öğrenecek, diğer sorumlular ise eğitimi daha etkin yürüteceklerdir (Umdü,2002:70 ; Bingöl, 1990:132).

Dolayısıyla yeni işe uyum süreci, işletme ve çalışan arasında yapılacak ortak, sistemli bir çalışma ile mümkün olabilmektedir. Bu süreç ne kadar çabuk asılırsa, üretimde o kadar çabuk artmaktadır. Türkiye'deki 150 işletmede yapılan araştırmalara göre; işe alıştırma eğitiminde bu işletmelerin %49'unda işe yeni başlayan ilk amirin, %21'inde insan kaynakları bölümü ile söz konusu amirlerin birlikte ve sadece %12'sinde insan kaynakları bölümünün tek başına sorumlu olduğu anlaşılmaktadır (Doğan,2006:47).

#### **2.4.3. İşe Alıştırma Eğitiminin Süresi**

İşe alıştırma eğitim programlarında, bu eğitime ayrılacak zaman konusu önemli bir konudur. Bu süre, işletmelere göre değişebilmektedir. İşletmenin yapısı, eğitime verilen önem, programın veriliş şekli ve içeriği işe alıştırma eğitiminin süresini belirleyen faktörlerdendir. Ancak burada önemli olan, her işletmenin bu konuda yeni çalışana yardımcı olabileceği, yeni çalışanda bütünün bir parçası hissini uyandırabileceği, yeterli süreyi sağlayabilmesidir.

İşe alıştırma eğitiminde süre, birkaç saat ya da birkaç gün olabileceği gibi, birkaç hafta da olabilmektedir. Genellikle küçük işletmelerde biçimsel eğitiminin uygulanması halinde, bu süre en fazla birkaç gün devam eder. Büyük işletmelerde ise, bir veya birkaç haftalık eğitimi uygulanmaktadır (Kan,2005:33).

İşe alıştırma dönemi çalışanların işyerini ve birlikte çalışacağı kişileri tanımak için ayrılan zaman dilimidir. Eğitimin süresi yapılan işin karmaşıklığına ve çalışanların özelliklerine bağlı olarak iki hafta ile altı ay arasında değişebilmektedir (Özdemir, 2010).

#### **2.4.5. İşe Alıştırma Eğitiminin Uygulanacağı Yerin Belirlenmesi**

İşe alıştırma eğitimi için gerekli bir diğer unsur, eğitimin yapılacağı yerin uygun bir yer olmasıdır. Çünkü eğitimin uygun bir yerde yapılması amaçlara ulaşma derecesini etkilemektedir. Her şeyden önce işe alıştırma eğitiminin yürütüleceği mekanın, tüm çalışanların rahatlıkla ulaşabilecekleri merkezi bir yer olması gerekmektedir. Bu merkezi yer, bir toplantı odası, konferans salonu ya da özellikle bu konu ile ilgili bir eğitim merkezi olabilmektedir. Ancak eğitim programları uygulanırken, dikkatin dağılmaması açısından bu eğitim merkezinin gürültüden uzak bir yerde yapılması en çok dikkat edilmesi gereken konulardan biridir. Ayrıca eğitimin, diğer çalışanlar tarafından bölünmemesi sağlanmalıdır.



Aksi takdirde bahsedilen bu olumsuzluklar ilginin dağılmasına sebep olmaktadır. Tüm bunların yanı sıra, oturlan koltukların ergonomiye uygun olarak tasarlanmış olması, ısıtma, aydınlatma ve havalandırmanın yeterli olması, programda konuya yardımcı olması amacıyla kullanılan grafik, slayt gibi araçları kullanmak için uygun bir yer olması da, eğitim programının etkinliğini arttırmaktadır.

#### **2.4.6. İşe Alıştırma Eğitiminde Kullanılacak Araç-Gereç ve Yöntemlerin Belirlenmesi**

İşe alıştırma eğitimi programı süresince kullanılacak araç ve yöntemler çeşitlilik arz etmektedir. İşe yeni başlamış bir bireyin, yeni bilgi ve becerileri öğrenmesi değişik sürelerde gerçekleşmektedir. Bu, bireyin sosyalliği ile ilgilidir, ayrıca öğrenme alışkanlıkları da bireyden bireye farklılıklar göstermektedir. Kimi bireyler yazılı kaynaklardan okuyarak daha iyi öğrenirken, kimisi de görsel – işitsel araçların kullanımı ile daha iyi öğrenmektedirler. Bu yüzden işletme olarak, bu farklılıkları göz önüne alarak bir işe alıştırma eğitim programı hazırlanmalıdır. Genelde yararlanılan yöntem ve araçlar şunlardır:

- İşletmeyi tanıtıcı yayınlar
- Görsel teknikler
- Konferans, açık oturumlar, grup toplantıları,
- İşletme içi geziler,
- Amir gözetiminde eğitim,
- Rol oynama.

#### **2.5. İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Uygulanması**

İşe alıştırma eğitimi uygulamaya başlamadan önce, işletmeler, bu eğitimin nasıl uygulanacağı ile ilgili olarak tüm faktörleri dikkate almış olmalıdırlar. Yani, yeni çalışanın eğitimi neden ve kimden alacağı ile hangi araç ve yöntemlerin kullanılacağı belirlenerek işe alıştırma eğitiminin uygulanmasına geçilmelidir.

Ayrıca uygulama sürecinde ve koşullarda ortaya çıkabilecek olası değişmelerin ve gelecekle ilgili tahminlerdeki hata paylarının çalışmayı olumsuz yönde etkilememesi için planın esnek bir yapıya sahip olması da önemli bir unsurdur. İşe alıştırma eğitiminin kısa ve uzun dönemlerde etkin olabilmesi için öncelikle, düzenlenen işe alıştırma programının çalışanın ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir. İşletmelerde işe alıştırma eğitimi iki şekilde yapılmaktadır. İlki; işletme tarafından planlanmış ve sistematik olarak hazırlanmış insan kaynakları veya yeni çalışanın ilk amiri tarafından yürütülen formal işe alıştırma programıdır. İkincisi ise; işletme tarafından planlı yapılmış, işe yeni başlamış çalışanın iş arkadaşları ile arasındaki bilgi alışverişine dayanan informal işe alıştırma programıdır. Genellikle işletmelerin uyguladıkları formal işe alıştırma programıdır. Ancak işletmenin yapısı, politikaları, büyüklüğü ve eğitime verdikleri öneme göre bu programlar farklılık göstermektedirler.

Bir işletmedeki işe alıştırma eğitimi iş basında ya da iş dışında gerçekleşebilmektedir. İş basında yapılan işe alıştırma eğitiminde, yeni çalışan, işletmede yarım gün ya da belirli zamanlarda çalışmakta, geri kalan zamanda da işe alıştırma eğitimi olmaktadır. İş dışında uygulanan işe alıştırma eğitiminde ise, yeni çalışan tüm gün işletme dışındadır ve işletme dışında işe alıştırma eğitimi almaktadır. İşletmeler işe yeni aldıkları çalışan için hangi yöntemi uygularlarsa uygulansınlar, eğitimin etkili olması için aşağıda belirtilen ilkelere dikkat etmelidirler (Umdu,2002:105):

1) İşe yeni başlayan çalışanın sahip olduğu bilgi düzeyleri daha eğitim verilmeden önce saptanmalıdır. Bu saptama sonrasında, talimatlar son şeklini almalıdır. Ancak verilecek talimatlar ne çok karışık ne de basit olmalıdır. Konuların basitten zora, somuttan soyuta doğru geliştirilerek anlatılmasına dikkat edilmelidir.

2) Eğitim sayesinde çalışanın hangi ihtiyaçlarının giderileceği ve bunun sonucunda elde edeceği yararlar çalışana anlatılarak onun motivasyonunun artması sağlanmalıdır.

3) Çalışanın öğreneceği konuya ilgi duyması ve eğitimden tatmin olması sağlanmalıdır. Ayrıca, çalışanın öğreneceği iş ile ilgili kilit noktaları anlayıp anlamadığı kontrol edilmeli ve çalışanlara bunlar ile ilgili sorular yönetilmelidir (Kağıtçıbaşı,2004:359).

4) Çalışana eğitim sırasında uygulama imkânı verilmelidir. Bilgilerin uygulama imkânının olmadığı durumlarda, konu örneklerle kavratılmaya çalışılmalıdır.

5) Kullanılan araç ve yöntemlerin çalışanın ihtiyaçlarına ve eğitim programının amacına uygun olmasına dikkat edilmelidir.

Öğrenmenin en iyi şekilde gerçekleşebilmesi için gerekli zaman tanınmalı, kafa karıştırabilecek kısaltma ve terimlerden kaçınılmalıdır. Öğrenme süresi boyunca oluşabilecek yanlış anlaşılmalara düzeltilmeli, çalışanın eğitim sonucunda gösterdiği gelişmeler takdir edilmelidir. Bazı işletmeler, işletme ile ilgili genel bilgileri içeren bilgilerle işe alıştırma eğitimine başlamaktadırlar. Oysa çalışanın ihtiyaçları ve bakış açısı dikkate alınarak, yeni çalışanın öncelikle önem verdiği ve merak ettiği konuların açıklanmasıyla söz konusu eğitime başlaması daha yararlı olacaktır. Çünkü daha başlangıçta yakın çevresine tanıtılmadan, işi ile ilgili ihtiyaç duyacağı bilgiler verilmeden, yeni çalışanın işletme ile ilgili genel politikaları anlayabilmesi mümkün olmamaktadır.

## **2.6. İşe Alıştırma Eğitiminin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi**

Genellikle uygulanmış olan eğitim çalışmalarının etkinliğini saptayabilmek için, işe alıştırma eğitimi programlarını değerlendirmek çok önemlidir.

Değerlendirmenin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (Deniz,1999:75);

- Programda yer alan bilgilerin, yeni işe alınan çalışan tarafından ne kadarını öğrendiği,
- Programın beğenilen ve beğenilmeyen yönlerini,
- Çalışanın işle ilgili olarak karşılaştıkları zorlukları,
- Çalışanın hâlihazırda sahip olduğu işinde başarılı olup olmayacağını,
- Çalışanın gelecekte geliştirilmesi için ne tür eğitimlere ihtiyaç duyduğunu saptamaktır.

Bu değerlendirmelerde anketler, derinlemesine görüşmeler, görüşme grupları gibi yöntem ve araçlar kullanılmalıdır.

Değerlendirme yapıldığı sırada, yeni çalışanın fikirleri alınarak bireyin eğitim ile ilgili bireysel izlenimleri öğrenilmektedir. Böylece programın geliştirilmesi sağlanır.

İşletmelerin eğitimlerini değerlendirmede kullandıkları bazı yaklaşımlar aşağıdaki gibidir (Bingöl,2003:272).

**Katılımcıların Görüşleri:** Katılımcıların eğitim sonunda neleri öğrendikleri ve davranışlarında değişiklik olup olmadığının sorgulandığı bu yöntem, eğitimin değerlendirilmesinde tek başına yeterli değildir.

**Öğrenmenin Derecesi:** Programa katılanlar eğitim öncesi ve sonrası teste tabi tutulmaktadır. Eğitime katılmayan bir grup çalışana uygulanan bu testler sonrasında, iki ayrı grubun sonucu karşılaştırılarak eğitimin etkinliği ortaya konulmaktadır.

**Davranışsal Değişiklik:** Bahsedilen testler hangi noktaların öğrenildiğini ortaya koyar ancak bu bilgilerin işbaşında uygulanması çok ayrı bir konudur. Eğitime ilgi gösterip, verilen bilgileri öğrenen bir kişi, işbaşında bu bilgileri uygulamıyorsa, o eğitimin etkinliğinden söz edilemez.

**Amaçların Gerçekleştirilmesi:** Eğitimin tasarım aşamasında eğitimden beklenenlerin somutlaştırılması amacıyla o eğitimin özel ve genel amaçları belirlenmektedir. Bu amaçlar eğitimin değerlendirilme aşamasında standartları oluşturmaktadır.

## **2.7. İşe Alıştırma Eğitimi Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar**

İşe alıştırma eğitiminden en iyi şekilde yararlanabilmek için, bazı sorunlar ciddiyetle ele alınmalı, ona göre yapılandırma gerçekleşmelidir. Bu sorunlar kimi zaman işletmeye yeni alınmış çalışanlardan kaynaklanabileceği gibi, kimi zaman da işletmenin kendinden kaynaklanabilmektedir. Bireylerden kaynaklanan sorunları şöyle sıralayabiliriz (Özer, 2004:56);

- Bireyler arası demografik farklılıklardan kaynaklanan sorunlar
- Yanlış iş seçimi ve iş tatmini sorunu

İşe alıştırma eğitim programları bazen başarı ile sonuçlanırken, bazense başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu başarısızlığın nedenini tek bir etkene bağlamak yanlıştır. Pek çok etken başarısızlıkta rol oynamaktadır. Örneğin bir işe alıştırma eğitimi programı her ne kadar başarılı bir şekilde hazırlansa da, uygulamada aksaklıklar varsa istenilen başarıya ulaşılamaz. Sonucun böyle başarısız olma nedeni arasında en öncelikli gelen şeylerden biri, işletmenin izlediği politikalarıdır. Bazı işletmeler, işe alıştırma eğitimi uygulamasını çalışan işe başladıktan bir süre sonra gerçekleştirmektedirler. Böyle bir durumda eğitimin hiçbir etkinliği kalmamaktadır. Çünkü işe alıştırma eğitimi için en uygun zaman, işe başlatılan tarihi izleyen zamandır. Ancak işletmenin izlediği politika bunu görmezden gelmiştir. Bazı işletmelerdeyse, işe yeni başlayan çalışan, hemen çalışacağı üretim birimine götürülüp çalıştırılmaya başlamaktadır. Böyle bir durumda ise çalışan, çevresini tanıyamadan, o işin başına geçmesi pek çok sorununun cevapsız kalmasına neden olmakta ve sonuçta çalışan kendini işine verememektedir. İşe alıştırma eğitiminin hazırlanması ve uygulanması sırasında görevli olan birey ya da bireylerin niteliklerinin yeterli olmaması ve sergiledikleri tavırlar da işe alıştırma eğitiminin başarıyla sonuçlanmasında önemli etkenlerdendir (Günay,2010:93).

## **Sonuç**

İşe yeni giren personelin işe alıştırma eğitiminin, örgüt ve ulusal ekonomi açısından büyük önemi bulunmaktadır. Araştırmalar, personelin işe uyumu ile verimi arasında çok sıkı bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Personelin yetenekleri ve kişiliği ile işin gerekleri arasında ahenk mevcut olursa personelin işinden elde edeceği tatmin düzeyi yükselecek ve verimlilik artacaktır. İşe uyum sağlayamayan personelin devamsızlık şeklinde başlayan huzursuzluğu büyük bir ihtimalle işini bırakmasıyla sonuçlanacaktır (Ünsar,2003:81). Böyle bir eğitim sürecine girilmeyip yeni personele karşı yabancı kalındığında ve ihtiyaç duyduğu destek gösterilmediğinde, kuruma girebilmek için büyük çabalar harcayan kişi işini bırakabilmekte ya da işiyle ruhsal bağlantısını koparabilmektedir. İşe alınan kişilerin kısa bir süre sonra kurumdan ayrılmaları kurum için bir kayıptır. Bu kaybın azaltılması için de işe alıştırma eğitimi gerekmektedir (Ataklı,1992:10).

İşe alıştırma eğitimi, yeni personelin örgütteki toplumsal, teknik ve kültürel yapıyı anlamasına yardımcı olmakta ve sosyalleşme sürecini hızlandırmaktadır. Sosyalleşme bir çalışanın, örgütteki diğer çalışanların değerlerini, normlarını ve inançlarını anlamaya başladığı bir süreçtir ( Ünsar,2003 83).

İşe alıştırma eğitimine giren kişi, örgüt değerleri, inançları ve geleneklerini yavaş yavaş alıp kabullenmektedir. Örgütün sosyalleşme süreci içinde, örgüt kültür ve değerleri bireyin kişiliği ile kaynaşıp bütünleşmektedir. Çalışanın yeni çevresiyle bütünleşmesi ve kaynaşması sağlandığı ölçüde, yetenekleri de en iyi yönde gelişme olanağı bulacaktır. Yeni çalışanın işe girmesini izleyen ilk günlerden başlayarak işe alıştırma eğitimine tabi tutulması, düzenleyici ve uyumu hızlandırıcı bir rol oynamaktadır (Tınaz,2006:81).

İşe alıştırma eğitimi, yönetimin personel politikalarını gözden geçirmek durumunda olduğu bir geribildirim birliğinde getirmektedir. Yönetici, işe alma sürecindeki aksaklıkları, işe alıştırma sonunda yapılacak değerlendirmenin ışığında saptayabilmektedir. Böylelikle, yeni personelden ve işe alma sürecinden kaynaklanan eksiklikler öğrenilerek, örgüt içinde yeni düzenlemelere gidilebilmektedir (Aldemir vd.,2001:182).

Ayrıca işe alıştırma programları, bölüm sorumluları açısından bakıldığında, yeni çalışana iş öğretmek için zaman ayırmaları gereği kalmamaktadır. İyi yapılandırılmış bir işe alıştırma eğitiminin, hem yeni çalışana hem de işletmeye yararları çok büyüktür. Çünkü böyle bir işe alıştırma eğitimi, her iki tarafında beklentisine yakınlaşmalarına yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde, yeni çalışanlara uygulanan işe alıştırma eğitiminin amacı, onlara bulunduğu işletmede iyi bir başlangıç yaptırarak ürkekliğini atmasını sağlamaktan, çalışma arkadaşı olmaya giden yolda yumuşak bir geçişi sağlamaktır. Çünkü yeni bir iş demek, yeni çalışma arkadaşları, yeni bir işletme kültürü, yeni bir çalışma düzeni ve yeni ilişkiler demektir. O işletmede yeni çalışmaya başlayan bireyden beklenen performansı kısa sürede gösterebilmesi, yeni iş ortamına kısa sürede adapte olduğu takdirde gerçekleşebilecek bir olaydır. Oysaki çoğu kez, çalışma hayatına yeni başlayanlar için en önemli sorunlardan biri ‘gerçek şoku’ dur. Bu şok, bireyin gerçekleri ile çalışma yaşamının gerçekleri arasındaki farktan kaynaklanmaktadır (Memduhoğlu:2008, Garip:2009).

İyi yapılandırılmış bir işe alıştırma programı hem işte kalıcılığı etkilemekte, hem de yeni gelenin adaptasyonunu kolaylaştırmakta ve işletme içindeki memnuniyet düzeyini arttırmaktadır (Özgenç, 2006).

## **Kaynakça**

- Aldemir, C.,** Ataol, A., Budak, G.(2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. Baskı). İzmir:Barış Yayınları.
- Andersen, A.**(200). *Human Capital, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. (Çeviren: Faruk Türkoğlu). İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Ataklı, A.**(1992). Verimlilik için İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi, *Verimlilik Dergisi*
- Belilos, C.** (2009). Conducting Effective Employee Orientations-Orientations are performed trend setters. [www.hr-info.com/hrarticles/cbelilos/orientation.html](http://www.hr-info.com/hrarticles/cbelilos/orientation.html) 02.04.2009
- Bingöl, D.**(1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl, D.** (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ş.
- Boylu, Y.** (2007). Turizm Eğitimi Almış Yeni Mezunların Oryantasyon Programlarına Yönelik Tutumlarındaki Değişimler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(22), 259-269.

- Bulgulu B.M.**(2008). *İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cascio, F. F.**(1992). *Managing Human Resources: Productivity of Life Profits*. (Third Edition). New York: Mc Grill-Hill Company.
- Deniz, N.**(1999). *Global Eğitim*. Yayın No: 129. Eğitim Dizisi: 25. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Doğan, N.**(2006). *Örgütsel Yurttaşlık Davranışında Oryantasyonun Önemi: Sabancı Üniversitesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Emir O., Avan, A.**(2010). Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitimi: Ankara’da Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 2, 123-142.
- Fındıklı, İ.**(2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Garip, N. E.** (2009). *Okul Yöneticilerinin Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde, Sosyalleşme Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi (Tekirdağ İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Günay, F.**(2010). *Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kağıtçıbaşı, Ç.**(2004). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kan, A.**(2005). *İşe Yeni Alınan Personelin Oryantasyon Eğitimi ve Bankacılık Sektöründe bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Karagöz, D.**(2000). *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılmasında Eğitimin Rolü ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kennedy, D.J & Berger F.** (1994). Newcomer Socialization: Oriented to facts or Feelings? *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 35(6),58-71.
- Mathis, R. And Jackson, J.H.** (1997). *Human Resource Management*. St Paul: West Publishing Company.
- Memduhoğlu, H. B.**(2010). Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 137-153. [http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt\\_V/aralik/h\\_memduhoglu.pdf04.11.2010](http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_V/aralik/h_memduhoglu.pdf04.11.2010)
- Müminoğlu, M.** (2004). Oryantasyon Programları ve Şirketin/Yeniş Çalışanların Beklentileri. <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/278393.asp> 04.11.2010
- Noe, A.R.**(1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*.(Çeviren:Canan Çetin). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özdemir, N.** (2010). İşe Alıştırma Eğitimi, <http://www.okyanusbilgiambari.com/GG/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf> 04.11.2010
- Özgenç, Ö. Y.**(2006). İşyerinin İlkokul Eğitimi: Oryantasyon. <http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/554-isyerinin-ilkokul-egitimi-oryantasyon.html> 04.11.2010
- Özer Ö.**(2004). *İşletmelerde Oryantasyon Eğitimi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özyurt, A.**(1998). *İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış*, İstanbul: Human Resources, no. Entegre İletişim İç ve Dış Tic. Ltd. Şti. Yayını.

- Soysal** N. Ö.(2010). Oryantasyon Eğitimi,  
[http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1184&Itemid=32](http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=1184&Itemid=32) 26.01.2011
- Şahin**, N.(1999). *İşe Alıştırma Yerleştirme ve Oryantasyon*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tınaz**, P. (2006). Hizmet İçi Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesinin İşletmeler Açısından Önemi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 7(26):25-36
- Topaloğlu**, M. ve Koç H.(2002). *Büro Yönetimi ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Umdü**, A.(2002). *İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi ve Çağrı Merkezlerinde Oryantasyon Eğitimi Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uslu**, G. S., (2005). *Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ünsar**, S.(2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Oryantasyon Eğitimi*. MESS Mercek Dergisi, 8(28), Ocak.