

# YENİ ÇALIŞANLARI İŞLETMEDE TUTMANIN YOLU: ÇALIŞAN ORYANTASYONU, PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN ORYANTASYONU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA\*

Ayşe KOCABACAK\*\*

## Özet

Bu çalışmanın konusu, çalışan oryantasyonudur. Çalışanların yeni işyerlerine ve işlerine alıştırılması, birçok organizasyonda en çok ihmal edilen fonksiyonlardan biridir. Etkin bir oryantasyon programı veya böyle bir programa sahip olamamak, yeni çalışanların hızlı bir biçimde verimli hale gelmesinde önemli bir farklılık meydana getirecektir ve bu programlar organizasyon için uzun dönemli diğer etkilere sahiptirler. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, bir alan araştırması ile çalışan oryantasyonunun önemine işaret etmektir. Çalışmanın sonuçları, bu araştırma grubundaki çalışanlar için, çalışanların eğitimcinin performansı, eğitim içeriğinden elde ettikleri tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında doğru bir orantı olduğuna işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan Oryantasyonu, Örgütsel Bağlılık, Perakendecilik Sektörü

## Abstract

The topic of this paper is the employee orientation. Orienting employees to their new workplaces and their jobs is one of the most neglected functions in many organizations. An

---

\* Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Prof. Dr. M. Şerif Şimşek danışmanlığında yürütülmüş olan "İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinin özetidir. (20.07.06)

\*\* Arş. Gör. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

effective orientation program - or the lack of one - will make a significant difference in how quickly a new employee becomes productive and these programs has other long-term impacts for organizations. In this context, the aim of this paper is to point importance of employee orientation with a field study. This field study's results indicate that there is a direct proportion between employee's satisfaction level about trainer performance, training contents and organizational commitment for this research group.

**Key Words:** Employee Orientation, Organizational Commitment, Retailing Sector.

## 1. Giriş

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

İşletmeler açısından eğitimi önemli hale getiren faktörler arasında “oryantasyon çalışmalarının işletmede yeni çalışmaya başlayan personelin işe alışmaları için çok önemli olduğunun anlaşılması” da yer almaktadır (Şencan ve Erdoğan, 2001:18). Bu bağlamda bu araştırma oryantasyon eğitiminin önemini ele almaktadır. Oryantasyon eğitimi uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığı ise perakende sektöründe bir alan çalışması ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

## 2. Oryantasyon Kavramının Tanımı, Önemi ve Amaçları

Fransızca “orientation” kelimesinden dilimize uyarlanmış olan oryantasyon kavramı “yeni bir çevreye alışma, alıştırmaya programı” anlamında kullanılmaktadır. İşletmeler açısından oryantasyon programının konusunu işe yeni başlayan çalışanların işletme kültürüne ve işe kısa sürede uyum sağlaması için gerçekleştirilen çeşitli faaliyetler oluşturmaktadır (Türk, 2005). Başka bir deyişle oryantasyon eğitimi, “*işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitim*”dir. Oryantasyon eğitimi ile işin gerektirdiği tutum ve bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması yoluyla-

la yeni çalışanın işe ve işletmeye uyumunun en kısa zamanda sağlanması amaçlanmaktadır (Özdemir, 2005).

Oryantasyon eğitiminin süresi, iki hafta ile altı ay arasında değişebilir. Birçok kurumda 1–2 gün süren oryantasyon eğitimi, bazı yerleşmiş kurumlarda her çalışan düzeyi için en az 10–15 gün süren eğitimler halindedir. Bunların dışında kalan bazı kuruluşlarda ise net bir oryantasyon eğitimine rastlanmamaktadır. Ancak bölüm yöneticisinin yönlendirmesi ve yeni çalışanın iş arkadaşlarıyla etkileşime girerek öğrenmesi söz konusudur (Fındıkcı, 2003:244–245; Özdemir, 2005).

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

İşletmelerde oryantasyon eğitimine olan ihtiyaç şu şekilde açıklanabilir: Personel seçim sürecinin tüm aşamaları tamamlandıktan sonra en uygun çalışan seçilmiş olsa da, işe kabul edilen kişinin görevini tamamen bildiği, işini tam olarak başarı ile yürüteceği kabul edilemez (İşçi, 2006). Özellikle yeni mezun olmuş, ilk defa iş hayatına girmiş bireylerde uyum gösterme süreci daha uzun olabilmektedir. Araştırmalara göre yeni mezun olmuş bireylerin yetersiz kaldığı konular arasında (Eimicke ve Klimley, 1987:165): birey ve gruplar arası ilişki kurma ve işbirliği sağlama; ücret sistemi, işçi-işveren, amir-memur ilişkilerini düzenleme; sosyal alanlarda yetişenler için sosyal ve hukuk bilgilerini uygulama; teknik alanlarda yetişenler için fen ve matematik bilgilerini uygulama; okuma yazma ve araştırmaya karşı ilgi duyma ve alışkanlık kazanma; yararlı olma istemi, hizmet aşkı, dinamizm ve heyecan taşıma; göreve karşı yeterince ilgi duyma, işin değerini verme ve önemseme; sorumluluk duygusu ve olumlu görüş ile düşünüşü geliştirme yer almaktadır.

Yeni çalışan oryantasyonu, genellikle ihmal edilen önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. İşe alım ve seçim sürecinde dikkatli bir biçimde incelenen ve elenen adaylar, işe alındıklarında genellikle “yüzeysel bir ilgi” gö-

rürler (Pigors ve Myers, 1981:282). Hâlbuki işteki ilk izlenimler ve bilgiler daha sonraki dönemde iş ve işletmeye yönelik tavırları etkileyici niteliktedir (Westwood, 2005). Çalışanın kişisel deneyimlerine dayandırıldığında, oryantasyon “takımla bütünleşmiş olmaya dair anıları” çağrıştırabileceği gibi “şaşkınlık, bunalma veya ani korku gibi tatsız anıları” da hatırlatabilir (Aşkun, 2004:91). İyi bir iş başarısı göstermeye istekli yeni çalışanların daha ilk başta hayal kırıklığı ve moral bozukluğu yaşamaları işletme için kısa sürede telafi edilemeyecek kayıplara yol açabilir. Son derece hassas olan bu geçiş sürecinin yönetimi, yeni çalışanın işletmeye kazandırılmasında önemli bir role sahiptir. Yeni çalışan oryantasyonu hakkında en çok karşılaşılan şikâyetler arasında bunalma veya yeni çalışanın “batmaya veya yüzmeye” bırakılması vardır (Brown, 2005). Oysa oryantasyon doğru bir biçimde gerçekleştirilebilirse (Dessler, 1997:247):

- Yeni çalışana işletme kural ve uygulamaları hakkında ihtiyaç duyacağı bilgileri sağlayarak işini daha iyi gerçekleştirmesine,
- Yeni çalışanın ilk gün korkuları (first day jitters) ve gerçeklik şokunun (reality shock) azaltılmasına yardım eder. Gerçeklik şoku, yeni çalışanın yeni işinden ne beklediği ile yeni işte karşılaştığı gerçeklikler arasındaki farktır.

Bu bağlamda oryantasyon eğitiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

*1. Yeni çalışanların işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve sosyal kaynaşmayı sağlamak:* Yeni çalışanlar için birçok sosyalizasyon stratejisi mevcuttur. Bunlar arasında formal bir yaklaşım olarak yapılandırılmış yeni çalışan oryantasyon süreci de yer almaktadır (Hellman, 2000:1,5). Burada organizasyon bir çalışma grubu, departman, şube veya bir şirket veya işletmenin tümü veya birleşimi olabilir (Hastane Yönetimi Eğitimi, 2006). Kurumsal sosyalizasyon, kuruma yeni katılan veya kurum içerisinde farklı bir göreve alınan çalışanın kendisinden beklenen tutum, davranış ve değerleri öğrendiği bir süreçtir (Latif ve Uçkun, 2002:38). Yeni çalışanların işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve işletme içi sosyal kaynaşmayı sağlayabilmek amacıyla gerçekleştirilen oryantasyon eğitimi ihmal edilmemesi gereken bir sosyalizasyon stratejisidir.

*2. Yeni çalışanın kendine güven kazanmasını ve gerginliklerinin azaltılmasını sağlamak:* Amacına uygun olarak hazırlanmış ve uygulanmış bir oryan-

tasyon eğitimi, yeni çalışanın bilinmeyen bir ortama girmekten kaynaklanan endişesinin azalmasına, yeni çalışanın davranış ve tavırlarını yönlendirmesine, yeni çalışanın “keşfetme stresi” yaşamak zorunda kalmasını engellemeye yardım eder (Brown, 2005).

3. *Başlangıç maliyetlerini ve işgücü devir oranını azaltmak*: Amacına uygun bir oryantasyon eğitimi, çalışanın öğrenme hızını artırarak işi öğrenme ile ilgili maliyetleri azaltır. Aynı zamanda oryantasyon eğitimi, organizasyonun çalışana değer verdiğinin de bir göstergesi olduğundan işgücü devir oranını azaltacaktır (Otel işletmelerinde eğitim, 2006). İşletmeden ayrılan bir çalışanın işletme için oluşturacağı maliyetin kapsamında yeni elemanın işe alınma sürecindeki ilan ve işe alım masrafları, oryantasyon eğitimi masrafı, uyum sürecindeki performans düşüklüğü, eski çalışana sadık müşterilerin kaybı sayılabilir (Brown, 2005).

4. *Yeni çalışanların belirsizlik ve bilgisizlikten doğabilecek şikâyetlerini önlemek*: Yeni çalışanlar belli bir oryantasyon eğitimine tabi tutulmadıkları takdirde işletme ve işe ait bilgilere deneme – yanılma yoluyla ulaşmaya çalışacaklardır. Bu durumda çalışanların hata yapmaları olasıdır. Yine bilgisizlikten doğan nedenlerle çalışanlar işletme kurallarını çiğneyebilirler ve işletme içi huzurun tehdidi söz konusu olabilir. Dolayısıyla yeni çalışanlar daha ilk başta oryantasyon eğitimine tabi tutularak belirsizlik ve bilgisizlikten kaynaklanabilecek sorun ve şikâyetler engellenmiş olacaktır.

5. *Yeni çalışanların gerçek iş beklentileri geliştirmesine, olumlu tavırlar sergilemesine ve iş doyumuna ulaşmasına yardımcı olmak*: Etkili bir sosyalizasyon süreci genellikle yeni çalışanların bazı temel tavır ve inançlarını değiştirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum organizasyon uygulamalarına itaat etmeden ziyade organizasyona içsel bir bağlılık aracı haline getirilebilir. Türkiye’de birçok büyük işletme oryantasyon eğitimi uygulamaktadır. Boyner mağazalarında başlatılan uygulamalardan biri şirkette çalışmaya başlayan her yeni çalışanın, kademe fark etmeksizin, en az 3 gün satış görevlisi olarak çalışacak olmasıdır. Bu uygulama, Mc Donald’s, Burger King gibi fast food restoranlarında uzun yıllardır devam eden bir uygulama olup, şirket kültürünün benimsenmesi ve çalışanların empati geliştirmesinde yardımcı niteliktedir (Hellman, 2000:19, Boyner mağazaları örneği).

6. *Yeni çalışana sorumluluklarını öğretmek, ileride oluşabilecek gereksiz zaman kaybı ve buna bağlı problemleri önlemek* : Eğitim için katlanılan maliyet ilk bakışta işletmeler için korkutucu ve caydırıcı miktarda olabilir. Diğer faaliyetlere aktarılabilmesi düşüncesiyle eğitim için bütçe ya az miktarda ayrılır veya hiç bütçe ayrılmayabilir. Ancak uzun vadede düşünülecek olursa eğitim yoluyla temel bilgilere kavuşan çalışanların bilgisizlikten doğabilecek muhtemel hata veya eksikliklere neden olmayacakları açıktır. Üstelik bu hata veya eksiklikler eğitim için katlanılan maliyetten daha büyük meblağlarda olabilir.

Müşteri bir şirketin büyümesi için ihtiyaç duyduğu gelirin kaynağıdır ve işletmenin iş dünyasında kalıcılığını da doğrudan etkiler. Dolayısıyla müşteri hizmeti bir şirketin başarı veya başarısızlığını belirleyen önemli bir noktadır. Müşteri hizmetinde sürekli üstünlük sağlanmaksızın bu kalıcılık elde edilemez. İyi bir müşteri hizmeti ise yaptığı işten mutluluk duyan çalışanlarla başlar (Curry, 2005). Bu noktada iyi çalışanları işe almak oldukça önemlidir. Çünkü kötü çalışanlar, müşterilerde memnuniyetsizliğe yol açarak, satışları ve buna bağlı olarak işletme gelirini azaltırlar (Özgenç, 2006). Kalitatif ve kantitatif olarak işletme ihtiyaçlarına uygun çalışanların işe alınmasından sonraki ilk adım, yeni çalışanların zaman kaybetmeden işletmeye ve işe uyumlarını sağlamak amacıyla oryantasyon eğitimini başlatmaktır. Bu yolla yeni çalışanların kendi kendilerine bırakıldıklarında daha uzun sürede tanıyabilecekleri iş ve işletme ortamını daha kısa sürede tanıyarak aktif duruma geçmeleri ve üretkenliklerini artırmaları sağlanabilir. İşletmeyi ve işini benimsemiş, üretken ve mutlu çalışanlar ise müşteri memnuniyetinin sağlayıcıları ve koruyucularıdır.

Oryantasyon eğitimi şu bilgileri içermelidir (Türk, 2005):

- Kurumun tarihçesi (kimler tarafından, nerede, ne zaman, hangi amaçla kurulduğu),
- Şirket misyonu, vizyonu, amaçları ve değerleri,
- Kurumun faaliyet alanı, varsa diğer çalıştığı alanlar, konsorsiyumlar, ortaklıklar,
- İşyerinin adresi, telefon ve faks numaraları, varsa genel merkez ve şubelere ilişkin bilgiler,

- Çalışma saatleri, yemek molaları varsa servis hizmetleri,
- Ücret ve ikramiye bilgileri ve hangi günlerde nerelerden temin edildiği,
- Uygulamada varsa fazla mesai şartları ve ücreti,
- Yıllık ve günlük izinler hakkında bilgi,
- Sağlık hizmetleri, varsa özel sağlık sigortasına ilişkin bilgi, anlaşmalı kurum ve hastanelerin adres ve telefonları,
- Spor kulübü, dinlenme tesisi, lokal, misafirhane vs. sosyal imkanlar,
- İş seyahatleri ve harcırah uygulamasına ilişkin bilgiler,
- Binanın tanıtımı, birimlerin, kütüphane, arşiv, toplantı salonu, yemekhane, çay ocağı ve tuvaletlerin yerlerinin söylenmesi,
- Telefon sisteminin nasıl çalıştığının açıklanması
- Bina içi sözlü, yazılı, bilgisayar aracılığıyla yapılan iletişim, posta ve kurye ile evrak gönderme,
- Organizasyona ait dosyalama sistemi, faks, fotokopi makinesi vs. çalışması hakkında bilgi,
- Kırtasiye ve işle ilgili aletlerin temin edilme yolları
- Rakipler, taşıeron firmalar ve tedarikçiler hakkında bilgiler.

Oryantasyon eğitimi süreci genel olarak dört temel faaliyeti içermektedir. Bunlar, yeni çalışanın gerek iş arkadaşları ve gerekse yöneticileriyle kişiler arası ilişkiler geliştirmesini sağlama (benimsetme); kendisine verilen işi başarması için görevlerini öğretme (yeterlik); örgütteki rolünü ve bu rolle ilişkili olarak formal ya da informal gruptaki rollerini belirginleştirme (rol tanımı); yeni çalışanın görev ve rolünün gereklerini yerine getirmedeki gelişmeleri takip etme ve değerlendirmedir (değerlendirmenin uygunluğu) (Müminoğlu, 2005).

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

1. Bilgilendirme Süreci: İşletmenin tanıtılması, yöneticilerin tanıtılması, departmanın/işin tanıtılması, insan kaynakları uygulamalarının tanıtılması,

ofis/çalışma ortamı kural ve uygulamalarının tanıtılması, elektronik araçların kullanımının tanıtılmasını kapsar ve yaklaşık 1 ile 3 gün sürer.

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

Oryantasyon eğitiminde kullanılacak yöntemler, oryantasyon programının amacı ve kapsamına göre değişmektedir. Söz konusu yöntemler; konferans, açık oturum, görsel ve işitsel teknikler, işletmeyi tanıtıcı yayımlar, işletme gezileri vb. şeklinde sıralanabilir.

### **3. Materyal ve Metot**

Aşağıda oryantasyon eğitimine yönelik yürütülen alan araştırmasına ilişkin bilgiler sunulmaktadır:

#### **3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı**

Bu araştırmanın konusu, yeni çalışan oryantasyon eğitimidir. İşletmeler açısından oryantasyon eğitiminin konusunu, işe yeni başlayan çalışanların işletme kültürüne ve işe kısa sürede uyum sağlaması için gerçekleştirilen faaliyetler oluşturmaktadır. Yeni çalışan oryantasyon eğitimi ve özellikle perakendecilik sektöründe yeni çalışanların oryantasyon eğitimi alanında Türkiye’de bir araştırma azlığı bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacı, bir sosyalizasyon süreci olarak oryantasyon eğitiminin yeni çalışanın örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisine dair mevcut bilgiye katkıda bulunmak, hızlı bir işgören devrine sahip perakendecilik sektöründe uygulanan oryantasyon eğitim programları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koyabilmektir.

#### **3.2. Araştırmanın Metodolojisi**

Çalışmanın bu bölümünde ele alınacak başlıklar şu şekilde sıralanmaktadır: Hipotezler, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın uygulandığı örnek-



lem, soru formunun özellikleri, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği, veri toplama teknikleri ve kullanılan istatistiksel analizler.

### 3.2.1. Hipotezler

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın uygulanması sürecinde birtakım kısıtlar ile karşılaşmıştır. Bu kısıtlardan bir tanesi zaman kısıtıdır. Bilgiler belirli bir zamanda toplandığı için farklı bir zaman noktasında farklı değişkenler nedeniyle aynı sonuçlara ulaşılamayabilir. Araştırma yöntemi için de birtakım kısıtlamalar da mevcuttur. Bunlardan bir tanesi anket yönteminin tercih edilmesinden kay-

naklanan bazı kişi ve kurumların anketin bilimsel amaçlı kullanılacağı belirtildiği halde ankete katılmak istememesidir. Anket yöntemiyle ilgili bir diğer kısıt ankete cevap veren çalışanların gerçek düşüncelerini ankete ne kadar yansıttıkları konusundadır. Tek araca (ankete) başvurulmuştur. Ancak pratik bir bakış açısıyla birden fazla araç kullanmak araştırmayı daha hantal ve kullanışsız hale getirebilirdi. Anketin oluşturulmasında faydalanan Organizational Commitment Questionnaire (OCQ, 1979) anketinin geliştirilmesinden bu yana zaman geçtiği için bu aracın mevcut çevre için geçerliliği tartışılabilir. Bir diğer kısıt, bütçe kısıtıdır. Bu tür bir araştırma sadece bir ilde değil bir bölgedeki ya da ülke genelindeki oryantasyon eğitimi uygulayan perakendeci işletmeler üzerinde uygulanarak araştırma sonuçlarının geneldeki dağılımı ortaya konulabilirdi. Ancak bu tür bir araştırma oldukça büyük bir bütçe gerektirdiğinden araştırma sadece bir ilde gerçekleştirilebilmiştir.

### 3.2.3. Alan Araştırması ve Örneklem

Araştırmanın verileri Konya’da perakende pazarında faaliyet yürüten ve bünyesinde oryantasyon eğitimi programına yer veren yerel market çalışanlarından toplanmıştır. Soru formu hazırlandıktan sonra soru formunun yüzey (face) geçerliliğinin sağlanabilmesi için konuyla ilgili 5 ayrı uzmanın görüş ve onayı alınmış, bu uzmanların görüşleri doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılmıştır. Anketler 18 yaşından büyük denekler üzerinde yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Toplam 150 anket uygulanmış, bu anketlerden 148 gibi önemli bir rakamsal büyüklükte geri dönüşüm sağlanmıştır. Anketlerden toplanan verilerin girişi ve istatistiksel analizlerin yapılması SPSS 11.0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem belirlenmesinde ise "Olasılıksal Olmayan Örneklem Türleri"nden "Yargısal Örneklem" türü tercih edilmiştir. Bu araştırmada da Konya’da perakende pazarında faaliyet gösteren kuruluşlar nüfusu temsil ederken bu nüfustan seçilecek örneklemde “oryantasyon eğitimi programını uygulayan” kuruluşlar örneklem oluşturmada temel ölçüt olarak belirlenmiştir.

### 3.2.4. Soru Formunun Özellikleri

Soru formu; literatür taraması ve daha önce kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış konuyla ilgili ölçeklerden elde edilen bilgilerden yola çıkarak özgün bir şekilde tasarlanmıştır. (Örgütsel Bağlılık Anketi – Organizational Commitment Questionnaire, The Measurement of Organizational Commitment, R.T. Mowday, R.M. Steers, L.W. Porter, 1979) Soru formunun geçerliliği; yüzey geçerliliği ve KMO Barlett değeri ile sağlanırken güvenilirliği de Cronbach Alpha hesaplaması aracılığıyla kanıtlanmıştır. Soru formu elde etmeyi amaçladığı bilgiler bakımından altı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmeyi amaçlayan 15 soru yer almaktadır. İkinci bölümde oryantasyon programını veren eğitimcinin performansını ölçen 4 soru, üçüncü bölümde oryantasyon programının içeriğini ölçen 5 soru, dördüncü bölümde oryantasyon sürecini destekleyici unsurlarını ölçen 12 soru, beşinci bölümde çalışanların oryantasyon eğitim sürecinden elde ettikleri teorik bilgileri iş ortamında uygulama düzeylerini ölçen 9 soru, altıncı ve son bölümde ise cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışanların görev türü gibi demografik bilgilere yer veren 4 soru yer almaktadır. Soru formu toplamda 49 sorudan oluşmaktadır.

### 3.2.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

Öncelikle araştırmaya katılan çalışanların genel özelliklerinin ortaya konabilmesi amacıyla betimleyici (descriptive) analizler (yüzde, frekans, mod, medyan, aritmetik ortalama ve standart sapma) uygulanmıştır. Daha sonra sorulara verilen yanıtlara ilişkin betimleyici analizler çerçevesinde frekans ve yüzde dağılım hesaplamaları yapılmıştır. Deneklerin örgütsel bağlılık, eğitimci performansı, içerik (konu) değerlendirmesi, oryantasyon sürecini destekleyici unsurların ölçümü, oryantasyon eğitim sürecinden elde ettikleri teorik bilgilerin iş ortamında uygulanma düzeylerine ilişkin verdikleri yanıtların puanları toplanmak suretiyle bu değişkenlerin her biri için ayrı puan indeksi oluşturularak çalışanların oryantasyon eğitim sürecinden elde ettikleri tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Son aşamada ise demografik bilgileri içeren deneklerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve görev türlerine göre örgütsel bağlılıklarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya

koyabilmek amacıyla bağımsız örneklem *t* testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

### 3.3. Araştırma Bulguları

Bu bölümde alan araştırmasından elde edilen bulgulara yer verilmektedir:

#### 3.3.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Katılımcıların % 66,2 gibi önemli bir bölümü erkek; % 31,8'i de bayan deneklerden oluşmaktadır. Deneklerin % 70,3 gibi büyük bir bölümü 20–30 yaş aralığındayken, % 21,6'sı 31–40, % 2,7'si 41–50, %1,4'ü, 51 ve üzeri yaş dilimindedirler. Deneklerin oldukça genç bir örneklemden oluştuğu görülmektedir. Katılanların % 52'si gibi önemli bir bölümü lise düzeyinde eğitime sahipken; % 24,3'ü lisans; % 16,2'si

ilköğretim, % 2,7'si de lisansüstü eğitim düzeyine sahiptirler. Katılımcıların % 40,5'i gibi önemli bir bölümü satış personeliyken; % 16,9'u müşteri hizmetleri görevlisi, % 14,9'u kasiyer, % 3,4'ü depo görevlisi, % 2,7'si temizlik görevlisi, aynı oranda finansman çalışanı, yine aynı oranda bölüm sorumlusu, % 1,4'ü bilgi işlem görevlisi, % 0,7'si mağaza sorumlusu, yine % 0,7'si halkla ilişkiler çalışanı kategorisindedirler.

#### 3.3.2. Anket Yanıtlarının Betimleyici Bulguları

Anket yanıtlarının betimleyici bulguları şöyle özetlenebilir:

- Eğitimci performansından elde edilen tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0.64$ ,  $p<.01$ ). Diğer bir ifade ile eğitimci performansından elde edilen tatmin düzeyi güçlendikçe çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre 1 numaralı hipotez doğrulanmıştır.
- Eğitim içeriğinden elde edilen tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında zayıf kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0.31$ ,  $p<.01$ ). Korelasyon analizi sonucuna göre 2 numaralı hipotez doğrulanmıştır.

- Oryantasyon sürecini destekleyici unsurlar yerine getirildiği oranda örgütsel bağlılık da artmaktadır. Söz konusu iki değişken arasında zayıf kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0.33$ ,  $p<.01$ ). Bu analiz sonucuna göre de 3 numaralı hipotez doğrulanmıştır.
- Çalışanların programdan edindikleri teorik bilgileri uygulamaya aktarabilme düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Söz konusu iki değişken arasında pozitif yönde orta kuvvette anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0.67$ ,  $p<.01$ ). Elde edilen bu sonuçlara göre 4 numaralı araştırma hipotezi de doğrulanmıştır.
- Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=-1,350$ ,  $p>.05$ ).
- Çalışanların örgütsel bağlılık puanları onların yaş kategorilerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,677$ ,  $p>.05$ ).
- Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri onların eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ( $F=4,243$ ,  $p<.01$ ). Eğitim düzeyleri arasındaki farkların hangi kategorilerde olduğunu tespit etmek amacıyla Tamhane testi uygulanmıştır. Tamhane testi sonucunda elde edilen çoklu karşılaştırma tablosu incelendiğinde analizde anlamlı farklılık görülmesine rağmen çoklu karşılaştırma tablosunda eğitim kategorileri arasında örgütsel bağlılık puanları bakımından anlamlı farklılığa rastlanamamıştır.

#### 4. Araştırma Sonuçları

Bu alan araştırmasından elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Araştırma grubundaki çalışanların oryantasyon eğitim sürecinde eğitimci performansından elde ettikleri tatmin düzeyinin arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir.
- Araştırma grubundaki çalışanların oryantasyon eğitim sürecinde, eğitim içeriğinden elde ettikleri tatmin düzeyinin arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir.

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

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

## 5. Öneriler

Literatür ve alan araştırması neticesinde elde edilen sonuçlara dayanarak aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Oryantasyon eğitimi tüm yeni çalışanlar için zorunlu tutulması gereken bir eğitimidir ve bu eğitim yeni çalışan işe başlamadan önce veya işe başladığı ilk günlerde verilmesi gereken bir eğitim türüdür.
- Oryantasyon eğitiminde görevlendirilecek eğitimciler eğitim öncesinde bilgilendirilmelidir. Çünkü genellikle klasik anlamda işletmeler az sayıdaki

yeni çalışanın oryantasyon eğitiminde daha kıdemli çalışanları tercih etmektedir. Ancak belli büyüklüğe ulaşmış ve oryantasyon eğitimi için belirli bir bütçe ayırabilecek işletmeler oryantasyon eğitimini işletme dışından eğitimciler ile destekleyebilmekte ve oryantasyon eğitimi içeriğini zenginleştirebilmektedir.

- Farklı kademelerdeki çalışanlar için farklılaştırılmış oryantasyon eğitim programları hazırlanmalıdır. Örneğin mavi yakalılar, beyaz yakalılar, destek personelinin çalışma alanları farklı olacağı için bu gruplara yönelik oryantasyon eğitim içeriklerinin hazırlanması ve kullanılması daha uygun olacaktır. Bu durumda eğitim programlarının verimliliğinin artması beklenebilir.

- Çalışanın ev ve ulaşım durumunun, avansa ihtiyacı olup olmadığının sorulması, ailesinin işletme ziyaretine davet edilmesi gibi oryantasyon sürecini destekleyen unsurlar ihmal edilmemelidir. Çünkü bu unsurlar işletmenin çalışanlara değer verdiğinin birer göstergesidir ve çalışan zihnindeki değer mesajını kuvvetlendirir. İşletmenin çalışana bu şekilde yaklaşımı, çalışanın zihninde “bana değer veriliyor” düşüncesini destekleyeceği için çalışanın kendisini değersiz hissetmesinden kaynaklanabilecek işten ayrılmalar üzerinde olumlu sonuç doğuracaktır.

- Bölüm seviyesindeki oryantasyon eğitim programlarının içeriği organizasyon geneli oryantasyon eğitim programı içeriği ile uyumlu olmalıdır. Oryantasyon eğitim programının zamanlaması konusunda dikkat edilmelidir. Örneğin çalışanın işe başladıktan bir hafta sonra veya bir ay sonra bu eğitime tabi tutulması oryantasyon eğitim programından beklenen etkiyi azaltacak veya ortadan kaldıracaktır. Çalışanın kendi haline bırakılması ve kendi kendine işletmeyi tanıması beklenemez.

- Dolayısıyla yeni çalışanın hayal kırıklığı yaşamasının engellenmesi, stres ve endişesinin azaltılması ve iş tatmini ve verimliliğin artırılması noktasında oryantasyon eğitimi anahtar uygulamalardan biridir.

- Oryantasyon eğitimi tek başına her problemin çözümü değildir. Oryantasyon eğitimi örgütsel bağlılığın azalması veya yok olmasının da tek nedeni değildir. Elbette diğer faktörlerin (iş ortamı, ücret vb. değişkenler) etkisinin yanı sıra oryantasyon eğitiminin yokluğu “kontROLSÜZ bir işe başlama dönemi, yeterli bilgilendirilmeme, eksik veya hatalı bilgilendirme, stres ve endişenin yüksek düzeyde olması, buna bağlı işe ve iş ortamına geç uyum sağlama ve

daha geç verimlilik düzeyine ulaşma vb.” durumların ortaya çıkmasına neden olarak verimsizlik, işgücü kaybı, işgören devir oranının yükselmesi gibi sonuçlara yol açabilir.

- Hizmet işletmelerinde hizmet standartlarının yüksek tutulması işletme geleceği açısından oldukça önemli bir konudur. Bu noktada hizmet standartlarının korunması ve yükseltilmesi hizmeti sunan insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesiyle yakından ilgilidir. Perakendecilik sektörü gibi sektörlerde müşterilerle yakın diyalog halinde olan çalışanların başta oryantasyon eğitimi olmak üzere işletme tarafından sağlanacak çeşitli eğitimlerle geliştirilmesi ve bu yolla hizmet kalitesini geliştirmeleri gerekmektedir.

- Gelecekte yapılacak benzer araştırmalar için şunlar önerilebilir: acaba örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen diğer bağımsız değişkenler nelerdir? Örneğin, çalışanın yaşadığı bölgenin kültürü göstereceği örgütsel bağlılık üzerinde etkili midir? Bu bağımsız değişkenler tespit edilerek daha başarılı oryantasyon eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması sağlanabilir. Ayrıca bu tür bir araştırma oryantasyon eğitime tabi tutulan ve oryantasyon eğitime tabi tutulmayan gruplar üzerinde uygulanarak karşılaştırılabilir verilere ulaşmak da mümkündür. Yine araştırmaya yeni çalışanlar haricinde oryantasyon eğitimini yürüten eğitimci ve yöneticilerin katılması araştırma sonuçlarının çapraz bir biçimde kontrol edilmesine imkan sunacaktır. Araştırmada tek bir bölgeden değil, farklı bölgelerden seçilmiş işletmelerdeki oryantasyon eğitime tabi tutulmuş yeni çalışanlardan toplanan verilerin analizi ile güvenilirlik düzeyi yüksek sonuçlara ulaşmak mümkündür.

- Özellikle son dönemde Türkiye’de hızlı bir biçimde gelişmekte olan perakendecilik sektörü, dinamik ve eğitilmiş insan kaynakları ihtiyacı içerisindedir. Bu özelliklere sahip potansiyel işgücünün perakendeci işletmelere kazandırılması ve işletmede tutulması bu anlamda giderek önem kazanmaktadır. Yüksek işgücü devir oranı, eğitim maliyeti, kayıp zaman ve verimsizlikle mücadelede oryantasyon eğitiminin önemi gözden kaçırılmayacak kadar büyüktür. Bu anlamda bu araştırma gelecekteki benzer araştırmalar için örnek bir çalışma niteliğindedir.



### Kaynaklar

- AŞKUN, O. B. (2004), “İşletmelerde Toplumsallaşma Kavramının Örgütte İşgöreni İşe Alıştırma Eğitimi Alanındaki Konumu ve İşlevi”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:21.
- BİNGÖL, D. (1990), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676, Erzurum.
- “Boyer Mağazalarında Mc Donald’s Sistemi”, **Hürriyet Gazetesi**, 13 Mart 2005.
- BROWN, J., “Employee Orientation: Keeping New Employees on Board”, [humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true&](http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true&), Erişim tarihi: 23.02.05.
- CURRY, M., “Why Providing Excellence in Customer Service is Essential to Every Business”, [www.business-marketing.com/store/article-excellencecust.html](http://www.business-marketing.com/store/article-excellencecust.html), Erişim tarihi: 23.02.05.
- CURRY, M., “Hiring and Retaining Good Employees”, [www.businessmarketing.com/store/hiringgoodemp.html](http://www.businessmarketing.com/store/hiringgoodemp.html), Erişim tarihi: 23.02.05.
- DESSLER, G. (1997), **Human Resource Management**, Seventh Edition, Prentice Hall Int. Inc., New Jersey, USA.
- DEVELİ, U., “Hermes Yönetim Danışmanlık”, [www.btinsan.com/411/07.asp](http://www.btinsan.com/411/07.asp), Erişim tarihi: 10.08.06.
- EIMICKE V. W. ve KLIMLEY L. E. ( 1987 ) , **Managing Human Resources: Documenting The Personnel Function**, Oxford [Oxfordshire] ; Pergammon Press.
- FINDIKÇI, İ. (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Alfa Yayınları: 619.
- “Hastane Yönetimi Eğitimi Referans Notları”, [hm.saglik.gov.tr/pdf/kitaplar/hasyonegt.pdf](http://hm.saglik.gov.tr/pdf/kitaplar/hasyonegt.pdf), Erişim tarihi: 16.08.06.
- HELLMAN, S. W. (2000), “An Evaluative Study of the Impact of New Employee Orientation on Newcomer Organizational Commitment”, A Dissertation for the Degree Doctor of Education Organization Change, Pepperdine University.
- İŞÇİ, E., “Oryantasyon Eğitimi”, [www.hastanedergisi.com/sayi20/busayida32.asp](http://www.hastanedergisi.com/sayi20/busayida32.asp), Erişim tarihi: 10.08.06.

- LATİF, H. ve UÇKUN, G., “Oryantasyon Eğitiminin İçeriği, Binek Otomotiv Sektörü Örneği”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 13/41, 2002.
- MÜMİNOĞLU, M., “Oryantasyon Programları ve Şirketin / Yeni Çalışanların Beklentileri”, [www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092), Erişim tarihi: 12.07.05.
- “Otel İşletmelerinde Eğitim Departmanları”, [www.iskenderun.gov.tr/ABProje/256,1,OTELİŞLETMELERİNDE EĞİTİM DEPARTMANLARI](http://www.iskenderun.gov.tr/ABProje/256,1,OTELİŞLETMELERİNDE EĞİTİM DEPARTMANLARI), Erişim tarihi: 10.08.06.
- PIGORS, P. ve MYERS C. A. (1981), **Personnel Administration A Point of View and A Method**, Ninth Edition, Mc Graw – Hill, USA.
- ÖZDEMİR, N., “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi”, [www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/oryantasyon.pdf](http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/oryantasyon.pdf), Erişim tarihi: 06.02.05.
- ÖZGENÇ, Ö. Y., “İşyerinin İlkokul Eğitimi: Oryantasyon”, [www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=236&pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=236&pg=m), Erişim tarihi: 10.08.06.
- SARP, N., ÖRS, M., ACUNER, A. Münir, ÖNDER, Ö. Rıfıkı (2003), “Antalya Tıp Fakültesi Hastanesinde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesinde ve Antalya Devlet Hastanesinde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 56, Sayı: 4, s. 217-226.
- ŞENCAN, H. ve ERDOĞMUŞ, N. (2001), **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, 1. Baskı, Beta Yayınları:1077, İstanbul.
- TÜRK, K. Ü., “Kariyer Planlama”, [www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama#\\_Toc536647909](http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama#_Toc536647909), Erişim tarihi: 28.06.05.
- WANOUS, J. P. (1980), “Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers” (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company).
- WESTWOOD, R. L., “Orientation: Taking it Online and the Trend to Blend”, [www.westwooddynamics.com/all\\_about\\_orientation/print/article\\_taking\\_it\\_online\\_print.htm](http://www.westwooddynamics.com/all_about_orientation/print/article_taking_it_online_print.htm), Erişim tarihi: 23.02.05