

# OTEL İŞLETMELERİNDE İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİ: ANKARA'DA BİR ARAŞTIRMA

Oktay EMİR\*

Ali AVAN\*\*

## ÖZET

*Hizmet içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ilk ve en önemli adımı olan işe alıştırma eğitimi; yeni iş ortamına mümkün oldukça kısa bir sürede uyum sağlamak durumunda olan işgörenleri, yeni çevrelerine hazırlayan; yeni işgörelere algıları, beklentileri, tutum ve davranışları arasında uyum sağlama olanağı sunan eğitim programıdır. İşe alıştırma eğitiminin yeterli düzeyde verilmemesi, işgören devir hızının artışı, işletmeye uyum sürecinin uzaması, hizmet üretiminde oluşabilecek hatalar sonucu müşteri şikâyetlerindeki artışlar gibi bir dizi soruna neden olmaktadır. Otel işletmelerinde işe alıştırma eğitiminin yeterliliği; beklentilerine ve sorularına cevap bulabilen işgörenlerin memnuniyetinin, dolayısıyla da müşteri memnuniyetinin artmasına katkı sağlamaktadır. Bu çalışma ile işgören memnuniyetinin sağlanmasında ve söz konusu sorunların çözümünde işe alıştırma eğitiminin önemine değinilmekte, otel işletmelerinde işe alıştırma eğitiminin gerekliliğine dikkat çekilmektedir.*

*Araştırmada verileri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizinde istatistiksel teknik olarak frekans-yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, varyans analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır.*

*Araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçlar genel itibariyle, işe alıştırma eğitiminin işgörenlerin memnuniyetinin artması, beklentilerinin karşılanması ve korkularının azalması üzerindeki etkilerini desteklemektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Otel, İşe Alıştırma, Hizmet İçi Eğitim, İşgören Devri.

## ORIENTATION TO WORK TRAINING IN HOTEL FIRMS: A RESEARCH IN ANKARA

### ABSTRACT

*Orientation, the initial and the most important step of in-service training and improvement activities, is an education program which prepares employees to the new work environment who need to adapt as soon as possible and which gives them possibility to adjustment between their perceptions, expectations, behaviors and attitudes. Inadequacy of orientation causes a series of matter like increasing labor turnover, the extension of adaptation period, increasing customer complaints with mistakes on service production. The sufficiency of orientation training program causes employee satisfaction who can find response to their expectations and questions consequently causes customer satisfaction. This study mentions to the importance of orientation training program obtaining employee satisfaction and solving in question problems and indicates the necessity of this program in hotels.*

---

\* Oktay EMİR, Yrd.Doç.Dr., Afyon Kocetepe Üni., Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO.

\*\* Ali AVAN, Afyon Kocetepe Üni.,SBE, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO.

*In the research, questionnaire method has been used in order to gain the data. In the analysis of the data as the statistical technique frequency-percentage dispersion, arithmetic average, standard deviation, t test, variance and correlation analysis have been applied.*

*According to the results obtained through analyzing the data in the research support that orientation training has a positive effect on the increase of the employee satisfaction, corresponding of the employee expectations and the decrease in the fears of the employees.*

**Keywords:** Hotel, Orientation, In-service Training, Labor Turnover.

## 1. GİRİŞ

Hızla gelişen ve değişen yoğun rekabet ortamında, işletmeler, ayakta kalabilmek, sahip oldukları bilgi teknolojilerinden ve yeteneklerinden en fazla verimi elde edebilmek amaçlarıyla insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemek durumundadır. Özellikle hizmet sektöründe, işletmelerin sahip olduğu kaynakların etkin bir şekilde kullanılabilmesi, insan kaynaklarının donanımına ve en yüksek verimi sağlayacak şekilde kullanılmasına bağlıdır. İşletmelerin değer kazanması ve başarılı sayılabilmesi; ancak, müşterilerini rakiplerine oranla daha fazla memnun etmeleri ile mümkün olmaktadır.

Hizmet sektöründe müşteri tatmini, örgütün birer üyesi olarak çalışanların işletmenin vizyonunu, misyonunu, politikalarını ve amaçlarını benimsemeleri ve enerjilerini bu yönde harcamaları ile doğru orantılıdır. Müşteri tatminini sağlamanın en önemli yöntemi ise, turizm sektöründe hizmetlerin soyut özelliğinden kaynaklanan iş gücü bağımlılığı nedeniyle çalışanların eğitimi ve işleme uyumlaştırılmasıdır. İşte bu noktada işe alıştırma ve uyumlaştırma eğitiminin önemi ortaya çıkmaktadır.

Hizmet içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin en önemli aşaması olarak kabul edilen işe alıştırma eğitiminin yeterli düzeyde verilmemesi, işletmeleri farkında olmadıkları ve öngöremedikleri birtakım sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu sorunlardan belki de en önemlisi, özellikle turizm işletmelerinde, işgören devir hızının yüksek oluşudur. İşe uyum sürecinin uzaması, işgörenlerin işleme olan bağlılığını ve işletmedeki sürekliliğini olumsuz anlamda etkilemektedir. İşinden ve iş arkadaşlarından memnun olmayan işgören, çareyi işletmeyi terk etmekte bulmaktadır. Yeni bir işgörenin işleme alınması, mevcut işgörenin elde tutulmasından daha maliyetli olduğundan, işe alıştırma eğitimi önemsenmelidir. Bu çalışmanın öncelikli amacı, yukarıda sayılan nedenlerle oluşabilecek sorunların önlenmesinde işe alıştırma eğitiminin önemine vurgu yapmaktır.

Çalışmada ilk olarak işe alıştırma eğitimi tanımı ve kapsamı yönünden incelenmekte, daha sonra işe alıştırma eğitiminin amaçları ve yararları irdelenmektedir. Çalışmada ayrıca turizm işletmelerinde işgören devir hızının azaltılmasında ve yeni işgörenlerin iş ortamına uyumlaştırılmasında işe alıştırma eğitiminin önemine vurgu yapılmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucu oluşturulan "İşe Alıştırma Eğitimi Anketi", Ankara'da faaliyet gösteren dört yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına uygulanmıştır. Hazırlanan anket kapsamında işgören memnuniyeti, işgörenlerin kurumdan beklentileri ve korkularına ilişkin ifadeler yer verilmiştir.

## 2. İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİ

Yeni bir işletmede işe başlayan işgörenler, ilk birkaç günde nasıl uyum sağlayacaklarını bilmedikleri bir ortamla karşı karşıyadır. Yeni iş çevresi, iş arkadaşları ve iş prosedürleri, aslında yetenekli ve samimi olan işgörenlerin, tedirgin ve güvensiz hissetmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle, pek çok işletme; yetenekli çalışanların işleme kazandırıldığı, yeni işlerinde onlara verimli bir başlangıç yapma olanağı sunan bir yöntem olarak işe alıştırma eğitiminden

yararlanmaktadır (French, 1998: 253). Bu eğitimlerle hem yeni işgörenlerin organizasyona tanıtılarak hızla, etkili ve katkı sağlayan bireylere dönüştürülmesi (Lam, 2003: 48; De Nisi ve Griffin, 2001: 270), hem de yeni işgörelere işteki ilk günlerde, işin gerektirdiği incelik ve ustalıkların öğretilmesi amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 132).

İşe alıştırma eğitimi “yeni bir göreve başlayan veya herhangi bir nedenle işletmeden uzun süre ayrı kalan işgörelerin, yeni iş ortamına uyum sağlamalarına ve sosyalleştirilmelerine yardımcı olan eğitim programı” şeklinde tanımlanabilir (Topaloğlu ve Sökmen, 2003: 129). İşe alıştırma süreci, çalışanlarının işletmede önemli roller üstlendiklerini ve işletme faaliyetlerini etkilediklerini göstermeye çalışan işletmelerin benimsediği ve işletme ile çalışanların sürekli birbirlerini etkiledikleri, ayrıca yeni işgörelerin görevlerini nasıl yerine getirebilecekleri ile ilgili beklentilerinin değişkenliğinden kaynaklanan sorunları azaltan bir süreçtir (Buchanan ve Huczynski, 1997: 525).

Nitekim yeni iş ortamında yeni işgören kaderiyle baş başa bırakılması durumunda moral bozukluğu yaşamaktadır ve ilk günlerde işi bırakma eğiliminde olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 132). Ayrıca, yeni işgören, işteki ilk günlerinde işiyle ilgili birtakım endişeler taşımaktadır ve bu da psikolojik baskı altında olduğunu hissetmesine neden olmaktadır (Özer, 2004; Şahin, 1999). Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, işletmeye yeni gelen bireylerin, işletme hakkındaki olumlu ya da olumsuz izlenimleri, işe başvurmadan önce oluşmakta ve bu izlenimler genellikle sabit bir tutum olarak sürmektedir (Wesson ve Gogus, 2005: 1019). Bu nedenle, işteki ilk günlerinde işgörelere olumlu izlenim aşlamak son derece önemlidir ve bunun en iyi yöntemlerinden biri de işe alıştırma eğitimidir.

İşgören davranışlarının örgütsel davranışlara uyumlaştırılması, başka bir deyişle işletme çıkarları ile işgören çıkarlarının örtüşmesi, ancak eğitim ihtiyacının çalışanların gelişimine destek sağlayacak şekilde giderilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu nedenle, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ilk ve en önemli adımını oluşturan, yeni işgörelerin yeni iş ortamına en kısa sürede uyum sağlamalarına olanak sunan işe alıştırma eğitiminin önemsenmesi gerekir (Cheng ve Brown, 1998: 145). Bununla birlikte, işe alıştırma eğitiminin kapsamı, uygulama zamanı, izlenen süreç ve işletme politikaları açısından işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği de unutulmamalıdır (Seymen, 2002: 16).

Yeni işgörelerin, iş ortamına uyum sağlaması için yürütülen işe alıştırma eğitimi faaliyetleri, genellikle kişisel öğrenme ve performanstan ziyade, daha çok işletmenin ortak amaçları ve politikaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna karşın yapılan çalışmalar (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006; Wesson ve Gogus, 2005; Cheng ve Brown, 1998), yeni işgörelerin, organizasyona en kısa sürede nasıl uyum sağlamaları gerektiği ve yeni işlerinde nasıl bir performans sergilemeleri gerektiği hakkında bilgi edinme ihtiyacı hissettiklerini göstermiştir.

Etkili bir işe alıştırma programı, çalışanların iş tatmini, performansı, nitelikli işgörelerin elde tutulması gibi hususlarda önemli bir rol oynamaktadır. Kısacası işe alıştırma, işverenin geçmiş hakkında temel bilgiler sağlamak ve yeni işgörelerin işlerini tatmin edici ölçütlere göre yerine getirebilmesi için motive edici bir nitelik taşımaktadır (Dessler, 2000: 247).

### **3. İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİNİN AMAÇLARI VE GEREKLİLİĞİ**

İşe alıştırma eğitiminin amaçları ve kapsamı işletmeden işletmeye farklılık göstermekle birlikte, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ilk adımını oluşturması nedeniyle, çoğu işletmede uygulanan işe alıştırma eğitimi programları ortak amaçlar taşımaktadır. Kennedy ve Berger (1994: 62)'e göre, işe alıştırma eğitiminin öncelikli amacı, yeni iş ortamında sosyal ve duygusal duyarlılık sebebiyle oluşabilecek olumsuz durumları ortadan kaldırmak, stres nedenlerini azaltmak ve yeni işgörelenin yeni pozisyonunda başarılı olmasını sağlayacak becerilerin öğretilmesini sağlamak

olmalıdır. İşe alıştırma eğitiminin diğer bir amacı, işletmenin tarihi, felsefesi, politikaları ve değerleri hakkında çalışanları bilgilendirmek ve müşteri hizmetlerinin önemi hakkında iletişim bilgisi sağlamaktır. Ayrıca, işletmede uygulanan personel prosedürü ve politikalarının tarafsız olduğu konusunda çalışanları ikna edici bilgilerin iletilmesi de önem taşımaktadır.

İşe alıştırma programının amaçlarından biri de yeni işgörenleri organizasyon üyelerine tanıtmak suretiyle, bireylerin karşılıklı rollerinin anlaşılmasını sağlamak ve bu sayede de yeni işgörenlerin organizasyon üyeleri tarafından kabullenilmesini kolaylaştırmaktır (Wesson ve Gogus, 2005; Klein ve Weaver, 2000).

Seymen (2002: 16)'e göre işe alıştırma eğitiminin önemli bir amacı, örgüt kültürünün yeni gelen bireylere benimsetilmesi ve böylece kültürel bozulmaların engellenmesidir. Nitekim işletmeye has değerlerin, ilkelerin ve davranış biçimlerinin bozulması, aynı zamanda örgüt kültürünün yıpranması anlamına gelmektedir. Farklı işletmelerde farklı deneyimler edinen işgörenlerin önceki deneyimlerinden yararlanmak; yeni yönetsel yaklaşımları, bilgi teknolojilerini ve insan kaynakları uygulamalarını öğrenmek işe alıştırma eğitiminin uygulamadaki amaçlarıdır.

İşe alıştırma eğitimi yeni işgörelere işleri ile mevcut bilgi ve yetenekleri arasında değerlendirme yapma fırsatı vermektedir. Ayrıca bireyin işe ve işletmeye karşı yabancılık ve çekingenlik hissine kapılmasını önleyecek çabalar sayesinde, yeni işgören korkularını yenebilmekte ve kendisini işletmenin bir parçası olarak hissetmektedir. Bu durumda işletme, yeni üyesinin yeteneklerini işletme çıkarları doğrultusunda yönlendirme ve bu yeteneklerden en etkin şekilde yararlanma olanağı kazanmış olmaktadır (Dessler, 2000: 247).

Etkili bir işe alıştırma programı, çekimsizliğin ve belirsizliğin hâkim olduğu yeni iş çevresinde işgörelere güven ve ait olma duygusu aşılacaktır. Böylece işgören daha hızlı öğrenme arzusu duyacağından, işini daha az hata ile yerine getirmektedir (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006: 99). Ayrıca, yeni üyelerin örgüt kültürünü, işletme üyelerinin paylaştıkları ve katkıda buldukları özel bir sistem (Edgington ve Bruce, 2006: 2) olarak benimsemeleri işe alıştırma eğitiminin yararlarındandır. İşe alıştırma eğitimi, mesleki ve teknik bilgi, fiziksel veya zihinsel yeteneklerin gelişmesi gibi olanakların yanı sıra, işgörelere işletme ile bütünleştiren ve ait olma duygusunu ve toplumsal kaynaşmayı geliştiren içeriği ile faydalıdır (Tütüncü ve Demir, 2003: 151).

Turizm sektöründe hizmetlerin soyut özelliği nedeniyle, hizmetlerin üretiminden müşterilere sunumuna kadar geçen her aşamada çalışanlara bağımlılık söz konusudur. Bu nedenle sektörde başarı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanların ne kadar etkili yönetildiklerine ve işletmenin vizyonu ve misyonunu ne ölçüde benimsediklerine bağılıdır (De Cenzo ve Robbins, 1999; Cheng ve Brown, 1998). Bununla birlikte 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 işgörelere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, hizmetin sunumu birebir insanlar tarafından yapıldığından hataların oluşması kaçınılmazdır. Hizmet sunumunda en az hata prensibini uygulayabilmek; işgörelere değer vermekle ve işletme için ne kadar önemli olduklarını onlara hissettirmekle mümkündür. İşe alıştırma eğitimi; işgörelere yöneticiler arasında yakınlaşma ve iş ortamına daha çabuk ısınma olanağı sunması sebebiyle dikkate alınmalıdır (Martin, 1996: 241).

De Simone ve Harris (1998: 233)'in de belirttiği gibi işe alıştırma programlarının; başlangıç maliyetlerinin azaltılması, işgören devir hızının düşürülmesi, yeni işgörelere stres ve korkularının azaltılması, yeni işgörelere etkinliğe ulaşması için gerekli zamanın azaltılması gibi amaçları bu nedenle göz ardı edilemez. Nitekim bu amaçlar aynı zamanda turizm sektörünün yapısal özelliklerinden kaynaklanan sorunların çözümünde de etkin birer araç olarak görülebilir. İş gücüne olan bağımlılık sebebiyle, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında yaşanan güçlükler göz

önünde tutulduğunda, çalışanların tatmin edilmesi ve bu sayede de müşteri tatmininin sağlanmasında, işe alıştırma programlarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde uygulanan işe alıştırma eğitimlerinin kapsamını ve düzeyini belirlemek ve işe alıştırma eğitiminin çalışanların memnuniyetine, beklentilerine ve korkularının azalmasına ne ölçüde katkı sağladığını ortaya çıkarmaktır.

Amaçlara uygun ve sistemli bir şekilde yürütülen işe alıştırma eğitimi programının ardından, beklentilerine karşılık bulabilen ve korkularını yenebilen işgören, işletmeye beklenenden daha kısa sürede uyum sağlamaktadır. Dolayısıyla, işletme performansına olumlu katkı sağlamaktadır. Ancak, işe alıştırma eğitimi yapılan literatür taramasının da desteklediği gibi, üzerinde fazla çalışma yapılmayan ve uygulama boyutu yetersiz kalan niteliktedir. Bu çalışma ile sözü edilen eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Çalışmada, işletmeleri fark edilemeyen bir maliyetle karşı karşıya bırakan işgören devir hızı problemine dikkat çekmek diğer bir hedefdir.

#### **5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

##### **5.1. Veri Toplama Yöntemi**

Betimsel bir nitelik taşıyan bu çalışmada verilerin toplanması amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu işe alıştırma eğitimi ile ilgili literatür taramasının ardından oluşturulmuş ve alanında uzman akademisyenlerin görüşlerine başvurularak gereksiz sorular çıkartılmış, eksik veya yanlış ifade edilmiş sorular yeniden düzenlenmiştir. Anket 24 Mart–30 Mayıs 2008 tarihleri arasında Ankara’da faaliyet gösteren 4 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına uygulanmıştır. Anket formu seçilen otel işletmelerinin yöneticilerine posta yoluyla gönderilmiştir ve yine aynı yöntemle geri toplanmıştır.

Hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların kişisel bilgilerine yer verilen “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümde ise işgörenlerin katıldıkları işe alıştırma eğitimi programlarını değerlendirmeye yönelik “İşe Alıştırma Eğitimi Değerlendirme Formu” yer almaktadır. Anket formunun ilk bölümü 7 sorudan oluşmaktadır ve katılımcıların demografik bilgileri ve kişisel bilgileri yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde “5’li Likert Derecelemesi” kullanılmıştır ve 3 ayrı ölçek yer almaktadır. İşe alıştırma eğitimi ile çalışanların memnuniyeti arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla 19 ifadeden oluşan ‘Memnuniyet Ölçeği’ kullanılmıştır. İşe alıştırma eğitimi ile çalışanların beklentileri arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla 15 ifadeden oluşan ‘Beklenti Ölçeği’ uygulanmıştır. İşe alıştırma eğitimi ile çalışanların korkularının azalması arasında bir ilişki olup olmadığını tespit edebilmek için de 3 ifadenin yer aldığı ‘Korkuların Azalması Ölçeği’nden yararlanılmıştır. Kullanılan ölçeklerdeki maddelerin yanıt kategorileri; “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li Likert Derecelemesi’ne göre yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan anket formunda yer alan ölçeklerde kullanılan ifadeler; Seymen (2002), Topaloğlu ve Sökmen (2003)’in çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Özellikle işe alıştırma eğitiminde kullanılan yöntemlerin tespiti ve memnuniyete ilişkin ifadelerin anket sorularına yansıtılmasında Seymen (2002)’in çalışmasından yararlanılmıştır. İşe alıştırma eğitiminin içeriğinin oluşturulmasında ve yöneticilere yardımcı olacak hususların anket sorusu olarak hazırlanmasında Topaloğlu ve Sökmen (2003)’in çalışmasından yararlanılmıştır. İşe alıştırma eğitiminin etkilediği temel değişkenler olarak adlandırılan, çalışanların memnuniyeti, beklentileri ve korkularının azaltılması gibi değişkenlere anket soru formunda yer verilmesinde Kennedy ve Berger (1994)’in araştırmasından yararlanılmıştır.

Araştırmada, 40 denek üzerindeki pilot uygulama ile ankette belirtilen ölçeklere yönelik ayrı ayrı faktör ve güvenilirlik analizi uygulanarak elde edilen verilere göre ankete son şekli verilmiştir. Ankette belirtilen çalışanların memnuniyet düzeyleri, beklentileri ve korkularının giderilmesine yönelik ölçekler ayrı ayrı uygulandığı ve her biri tek boyuttan oluştuğu için ayrıca faktör analizi sonuçları sunulmamıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre memnuniyet ve beklentilere ilişkin ölçeklerin güvenilirlik katsayıları oldukça yüksek çıkmıştır. Korkuların azalması ile ilgili ölçekte, güvenilirlik katsayısı diğer ölçeklere nazaran daha düşük çıkmıştır. Çalışanların memnuniyeti ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0,936; çalışanların beklentisi ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,941 ve korkuların azalmasına ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,780 olarak bulunmuştur.

## 5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Ankara il merkezinde faaliyet gösteren “dört yıldızlı” otel işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerden oluşmaktadır. Yapılan çalışmalar işe alıştırma eğitiminin genellikle beş yıldızlı ve zincir otel işletmelerinde yoğun olarak uygulandığını göstermektedir. Ayrıca, ilgili literatürde işe alıştırma eğitimiyle ilgili yalnızca dört yıldızlı otel işletmelerini kapsayan bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu nedenle hem bu eksikliğin giderilmesi hem de işe alıştırma programının dört yıldızlı otel işletmelerinde uygulanma düzeyinin tespit edilebilmesi amacıyla araştırmanın evreni için dört yıldızlı otel işletmeleri tercih edilmiştir.

Araştırmanın evrenini temsil eden istihdam verilerinin elde edilebilmesi için “Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İstatistik Birimi”ne müracaat edilmiş, ancak işletme bazında ihtiyaç duyulan veriler sistemde kayıtlı olmadığından, Ankara ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde istihdam edilen işgören sayısı bilgisine ulaşılamamıştır. Bu nedenle araştırmanın evrenini tespit edebilmek amacıyla literatürde yer alan istihdam oranı formülü kullanılmıştır. Çeşitli kaynaklarda otel işletmelerinde istihdam edilen personel sayısı hesaplanırken yatak sayısı temel alınmaktadır (Yıldırım, 2001: 41; Ağaoğlu, 1992: 114). Bu çalışmada odabaşına istihdam oranı kullanılmıştır. Odabaşına istihdam oranı formülü aşağıdaki gibidir (Çetiner, 1995: 105):

$$\text{İstihdam Oranı} = \text{Personel Sayısı} / \text{Oda Sayısı}$$

Formülde yer alan oda sayısı, Turizm Bakanlığı'na yapılan başvuru sonucu edinilmiştir. Turizm Bakanlığı 2008 (15.12.2008 tarihi itibarıyla geçici veridir) yılı geçici verilerine göre Ankara'daki işletme belgeli dört yıldızlı otel işletmelerinde yer alan toplam oda sayısı 2275' dir. Çetiner (1995: 105)'e göre, otel işletmelerinde standart bir istihdam oranı vermek güçtür. Bu oran otel işletmesinin türüne ve kalitesine göre değişmekle beraber; otel işletmelerinde standart istihdam oranının 1 veya 1,1 olması uygundur. Formüle göre, 1,1 = Personel Sayısı / 2275 olup Ankara'da dört yıldızlı otel işletmelerinde istihdam edilen personel sayısı 2502 olarak hesaplanmıştır. Aynı zamanda bu sayı araştırmanın evreni olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada, örnekleme yöntemi olarak küme örnekleme yöntemi uygulanmış ve 10 adet dört yıldızlı otel işletmesi küme olarak seçilmiştir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde nicel değişkenler ve sınırlı evrenler ( $N < 10.000$ ) için kullanılan formül aşağıda verilmiştir (Özdamar, 2001: 259).

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N - 1) \cdot H^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot \sigma^2}$$

**n:** Örneklem büyüklüğü

**$\sigma$ :** Standart sapma

**H:** Standart hata değeri

**z:** Belirli bir  $\alpha$  anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değer.

Formülü oluşturan parametrelerin hata değeri “H”, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilecek maksimum fark olup, araştırmacının evren değeri kestirmede gösterebileceği toleransın bir ifadesidir. Araştırmacı, ölçümü yapılan özelliğin duyarlılık derecesine bağlı olarak hata değerini büyük ya da küçük tutabilir. Bu değerin küçük tutulması, duyarlılığı artıracak gibi örneklem hacminin de daha büyük olmasını gerektirir. Diğer taraftan, standart sapma değeri için evrenden alınacak küçük bir pilot grup üzerinde yapılacak ölçümler kullanılabilir (Kılıç ve Pelit, 2004: 118; Karasar, 1999: 121).

Yukarıdaki bilgiler dikkate alınarak bu araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H)  $\pm 0,1$  olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) 0,05 ( $\alpha=0,05$  karşılık gelen “z” teorik tablo değerleri ise  $z_{0,05}=1,96$ ’dır) alınarak değerlendirilmiştir. Formüldeki parametrelerden standart sapma “ $\sigma$ ” değeri ise; tesadüfî yöntemle seçilen 40 denek üzerindeki pilot uygulama sonucu elde edilen verilerin analizi ile 1 olarak belirlenmiştir.

Buna göre minimum örneklem büyüklüğü;

$$\alpha = 0,05 \text{ için } \sigma = 1 \quad z_{0,05} = 1,96 \quad H = \pm 0,1 \text{ alınırsa } n = \frac{2502 \cdot 1^2 \cdot 1,96^2}{(2502 - 1) \cdot 0,1^2 + 1,96^2 \cdot 1^2} = 334 \text{ olur.}$$

Örneklem hacmine ilişkin bu sayı dikkate alınarak ve anketlerin geri dönüş oranı göz önünde bulundurularak 450 anket formu gönderilmiş olup 410’u geri dönmüş ve bunlardan 401’i geçerli kabul edilerek değerlendirilmeye alınmıştır.

### 5.3. Verilerin Analizi

Araştırma için anket yöntemiyle toplanan verilerin bilgisayar ortamında analizi için SPSS 15.00 for Windows (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır. Veriler; frekans-yüzde dağılım tabloları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiş ve çalışanların konuya ilişkin görüşleri ile özelliklerinin karşılaştırılmasında ilişkisiz ölçümler için t-testi ve ANOVA kullanılarak analiz edilmiştir. İşe alıştırma eğitiminin etkisine ilişkin boyutların (memnuniyet, beklenti, korkuların azalması) karşılaştırılmasına yönelik olarak ise ilişkili ölçümler için tek faktörlü varyans analizi (Ural ve Kılıç, 2006: 227) ve çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testi uygulanmış ve bu boyutlar arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanarak belirlenmiştir. Diğer taraftan, çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizi uygulanmış ve güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

## 6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırma kapsamında anket uygulanan katılımcıların kişisel bilgileri ile ilgili istatistikler Çizelge 1’de gösterilmektedir. Çizelge 1’deki bulgulara göre, anket formunu yanıtlayanların yaklaşık % 62’si (247 kişi) erkek, % 38’i (154 kişi) ise kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaklaşık % 55 gibi büyük bir kısmı 25–34 yaş grubundadır. Bununla birlikte sadece % 2,5’i 45 yaşın üzerindedir. Ankete katılanların çoğunlukla lise ve ön lisans düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir. Lisansüstü eğitim alanların oranı yalnızca % 2’dir.

Katılımcıların işletmedeki konum ve durumları ile ilgili bilgilerin de yer aldığı Çizelge 1’e göre, katılımcıların genellikle 0–3 yıl boyunca aynı işletmede çalıştıkları görülmektedir. Anket formunu cevaplayanların yaklaşık % 65’i yiyecek-ıçecek, kat hizmetleri ve ön büro bölümlerinde çalışmaktadır. Bu üç bölümde çalışan toplam işgören sayısı 264 kişidir. Ankete katılanların % 67,3’ü işe alıştırma eğitimini çalıştıkları bölüm yöneticisinden aldıklarını belirtmişlerdir ve katılımcıların büyük çoğunluğu işe alıştırma eğitimini ilk kez şu an çalıştıkları işletmede aldıklarını ifade etmişlerdir (232 kişi).

**Çizelge 1. Örneklem Profiline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişken	Gruplar	n	%	Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	247	61,6	Eğitim Durumu	İlköğretim	55	13,7
	Kadın	154	38,4		Lise	169	42,1
Yaş	18-24	88	21,9		Ön Lisans	93	23,2
	25-34	222	55,4		Lisans	76	19,0
	35-44	81	20,2		Lisansüstü	8	2,0
	45-54	10	2,5	Çalışılan Süre	0-3 Yıl	166	41,4
Çalışılan Bölüm	Ön Büro	77	19,2		4-7 Yıl	137	34,2
	Kat Hizmet.	86	21,4		8-10 Yıl	54	13,5
	Yiy.-İçecek	101	25,2		11 Yıl ve üzeri	44	11,0
	Muhasebe	25	6,2	Eğitmen	İKY	45	11,2
	Teknik Servis	17	4,2		Üst Kademe	46	11,5
	İKY	8	2,0		Bölüm Yön.	270	67,3
	Halkla İlişkiler	13	3,2		İşletme Dışı	40	10,0
	Satış-Pazarl.	18	4,5	İşe Alıştırma Eğitimine Katılma Durumu	Şu an çalıştığım işl.	232	57,9
	Güvenlik	25	6,2		Daha önce çalıştığım işl.	73	18,2
Diğer	31	7,7	Hem bu hem daha önce çalıştığım işl.		96	23,9	

Çalışanların katıldıkları işe alıştırma eğitimi programından memnun olma düzeylerini yansıtan değerlerin yer aldığı Çizelge 2’den de anlaşıldığı üzere, katılımcıların büyük çoğunluğu anket formunda yer alan memnuniyete ilişkin ifadelerle “katılıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermişlerdir. Katılımcıların %12,2’si işe alıştırma programı süresince kendilerini işletmenin bir parçası gibi hissetmediklerini “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerini işaretleyerek ifade etmişlerdir ( $\bar{x}=3,84$ ). Buna karşın katılımcıların %70’i kendilerini işletmenin bir parçası gibi hissettiklerini belirtmiştir. Kendisini işletmenin bir parçası gibi hisseden işgörenin performansının ve memnuniyetinin artması olağandır. Nitekim Topaloğlu ve Sökmen (2003) çalışmalarında, işe alıştırma programının işgörenlerin işletmenin bir parçası gibi hissetmelerini sağlaması ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Ankete katılanların %73,3’ü işletmedeki görevler ile mevcut bilgi ve deneyimleri arasında bir ayarlama yapıldığını belirtmişlerdir ( $\bar{x}=3,80$ ). Katılımcıların, işletmede adaletli bir terfi ve ücret politikası izlendiğine ikna edildiklerine dair görüşleri “katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaşmıştır ( $\bar{x}=3,59$ ).

Seymen (2002)’e göre işe alıştırma eğitiminin başarısını ölçmede en etkin yol yeni işgörenden geri-bildirim raporu doldurmalarını istemektir. Ankete katılanların %43,4’ü kendilerinden işe alıştırma eğitiminin faydalarına yönelik bir geri-bildirim raporu yazılmasının istendiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte yaklaşık %57’si (227 kişi) bu ifadeye katılma düzeylerini “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek ifade etmişlerdir ( $\bar{x}=3,00$ ). Dolayısıyla işe alıştırma eğitiminin amaçlarına ulaşma durumunu yansıtan geri-bildirim raporunun, işletmelerce yeterince önemsenmediği söylenebilir. Bu durumda işe alıştırma programının amaçlarına ulaşip ulaşmadığını tespit etmek ve sonraki eğitim ve geliştirme programları için görüş elde etmek mümkün olmamaktadır.



**Çizelge 2. Çalışanların Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Tanıtıcı İstatistikler**

İFADELER	1		2		3		4		5		Ort.	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çalışanların Memnuniyeti												
Güler yüzle karşılandım	19	4,7	47	11,7	43	10,7	176	43,9	116	28,9	3,81	1,12
Kurumun bir parçası gibi hissetmem sağlandı	14	3,5	35	8,7	71	17,7	163	40,6	118	29,4	3,84	1,05
Görev-deneyimlerim arasında ayarlama yapma olanagı sunuldu	22	5,5	29	7,2	52	13	201	50,1	97	24,2	3,80	1,06
Adaletli bir terfi-ücret politikası izlendiğine ikna edildim	33	8,2	46	11,5	68	17	159	39,7	95	23,7	3,59	1,20
İşe alıştırma eğitimi uzman kişilerce verilmekteydi	24	6	37	9,2	75	18,7	174	43,4	91	22,7	3,68	1,10
İşe alıştırma eğitimi önemsenerek verildi	17	4,2	31	7,7	67	16,7	176	43,9	109	27,5	3,82	1,05
Eğitim, daha kolay uyum sağlamama neden oldu	12	3	34	8,5	46	11,5	191	47,6	118	29,4	3,92	1,01
İşe alıştırma programından memnun kaldım	21	5,2	33	8,2	53	13,2	175	43,6	119	29,7	3,84	1,10
İşe alıştırma eğitiminin faydalarına yönelik geri-bildirim raporu yazmam istendi	77	19,2	78	19,5	72	18	116	28,9	58	14,5	3,00	1,35
Sonraki eğitimler hakkında bilgilendirildim	59	14,7	56	14	53	13,2	154	38,4	79	19,7	3,34	1,34
İşe alıştırma el-kitabı verildi ve bu kitapçık hakkında bilgilendirildim	62	15,5	60	15	55	13,7	139	34,7	85	21,2	3,31	1,37
Eğitimde görsel-işitsel cihazlar kullanıldı	40	10	41	10,2	47	11,7	165	41,1	108	26,9	3,65	1,25
Genel müdür ile tanıştırdım ve bilgilendirildim	33	8,2	30	7,5	51	12,7	153	38,2	134	33,4	3,81	1,21
Bölüm müdürleriyle tanıştırdım	18	4,5	22	5,5	32	8	188	46,9	141	35,2	4,03	1,03
Kısa bir işletme turuna katıldım	20	5	28	7	52	13	163	40,6	138	3,4	3,93	1,10
Kullanacağım malzeme ve donanım hakkında bilgi verildi	11	2,7	21	5,2	29	7,2	161	40,1	179	44,6	4,19	0,97
Giymem gereken üniforma-elbiseler hakkında bilgi verildi	9	2,2	13	3,2	28	7	168	41,9	183	45,6	4,25	0,89
İşletmedeki disiplin kurallarının işleyişi bana anlatıldı	16	4	21	5,2	31	7,7	167	41,6	166	41,4	4,06	1,03
Çalışma arkadaşlarıma nasıl hitap etmem gerektiği bana anlatıldı	14	3,5	15	3,7	29	7,2	169	42,1	174	43,4	4,18	0,97

**Not:** 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Çizelge 3, çalışanların işe alıştırma eğitimi programıyla ilgili beklentilerine ne ölçüde karşılık bulabildiklerine ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır. Katılımcıların ortalama %43'ü beklentilere ilişkin ifadeler katıldıklarını "katılıyorum" seçeneğini işaretleyerek belirtmişlerdir. Topaloğlu ve Sökmen (2003)'in ilgili çalışmasında, işgörenin kendisinden neler beklendiği hakkında bilgilendirilmesi ile işletmeye ve işe ilgisinin artması, dolayısıyla performansının ve memnuniyetinin artması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarının bu bilgiyi desteklediğini söylemek mümkündür. Beklentilerine karşılık bulan işgörenler, işletmenin beklentilerine cevap verebilmek için daha fazla çaba göstereceğinden, performanslarının artması söz konusudur. İş gören performansının artması da işletme performansının artmasına neden olmaktadır.

**Çizelge 3. Çalışanların Beklentileri Ölçeğine İlişkin Tanıtıcı İstatistikler**

İFADELER	1		2		3		4		5		Ort.	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çalışanların Kurumdan Beklentileri												
Kurumun benden ne beklediği bana anlatıldı	12	3	22	5,5	48	12	206	51,4	113	28,2	3,96	0,94
İşe alıştırma eğitimi iyi planlanmıştı	17	4,2	38	9,5	74	18,5	166	41,4	106	26,4	3,76	1,08
Çalıştığım kurumun tarihçesi hakkında bilgilendirildim	27	6,7	50	12,5	41	10,2	160	39,9	123	30,6	3,75	1,21
Kurumun amaçları, vizyonu, misyonu hakkında bilgilendirildim	22	5,5	39	9,7	46	11,5	176	43,9	118	29,4	3,82	1,12
Kurumun çalışma ilkeleri ve kuralları bana anlatıldı	20	5	28	7,2	54	13,5	165	41,4	134	32,9	3,90	1,09
İşletmenin insan kaynakları politikaları bana anlatıldı	43	10,7	49	12,3	43	10,8	153	38,4	113	27,8	3,60	1,30
İşletmenin sunduğu hizmetler hakkında bilgilendirildim	21	5,2	27	6,7	41	10,3	179	44,8	133	32,9	3,93	1,08
Araştırma-geliştirme faaliyetleri hakkında bilgilendirildim	53	13,2	58	14,5	60	15	138	34,4	92	22,9	3,39	1,34
Çalışma saatleri, izin günleri, mesai uygulamaları hakkında bilgi verildi	21	5,2	21	5,2	35	8,7	180	44,9	144	35,9	4,01	1,06
Ücret ve maaş politikaları hakkında bilgilendirildim	25	6,2	23	5,7	39	9,7	160	39,9	154	38,4	3,99	1,13
İşletmenin sosyal yardım ve hizmetlerinden yararlanma olanakları hakkında bilgilendirildim	33	8,2	27	6,7	34	8,5	208	51,9	99	24,7	3,78	1,14
İşletmenin sağlık ve güvenlik politikaları bana anlatıldı	24	6	46	11,5	59	14,7	179	44,6	93	23,2	3,68	1,13
Uygulanan yasal prosedür ve standartlar bana anlatıldı	27	6,7	50	12,7	58	14,9	171	42,8	95	22,9	3,63	1,16
İşletmenin eğitim ve geliştirme olanakları bana anlatıldı	28	7	52	13	53	13,2	181	44,9	87	21,9	3,62	1,16
İşletmenin kariyer olanakları hakkında bilgilendirildim	47	11,7	59	14,7	64	16	154	38,4	77	19,2	3,39	1,27

**Not:** 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

İşletmenin insan kaynakları politikaları hakkında bilgilendirilmediklerini belirten katılımcıların oranı %23'tür ( $\bar{x}=3,60$ ). Çalışanların en çok merak ettikleri konulardan bir tanesi ücret ve maaş politikalarıdır. Ankete katılanların büyük çoğunluğu ücret politikaları konusundaki beklentilerine yanıt bulabildiklerini ifade etmişlerdir ( $\bar{x}=3,99$ ). Ayrıca, sosyal hizmet ve yardım olanaklarından yararlanma imkânları hakkında beklentilerinin karşılandığı yönünde görüş bildirenlerin oranı yaklaşık %77 civarındadır ( $\bar{x}=3,78$ ). Çalışanlar, işletmenin kariyer olanakları hakkında bilgilenme anlamında çeşitli beklentilere sahip olabilirler. Bu konuda özellikle adaletli bir terfi sistemi olduğuna dair bilgilenmek ve ikna edilmek çalışanların en doğal hakkıdır. Bu doğrultuda anket formunda yer alan “kariyer olanakları hakkında bilgilendirildim” ifadesine “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçenekleriyle olumlu görüş bildirenlerin oranı yaklaşık %58'dir ( $\bar{x}=3,39$ ). Topaloğlu ve Sökmen (2003)'in ilgili çalışmasında da benzer bulgulara rastlanmaktadır. Buna göre insan kaynakları politikaları, maaş günleri, ödemeler, sosyal güvenceler, terfi ve kariyer olanakları hakkında bilgilendirilen işgörenlerin iş performansı olumlu yönde etkilenmektedir. Aynı şekilde Tütüncü ve Demir (2003) de yaptıkları çalışmada, sosyal güvenlik hakları gibi konularda bilgilendirilen işgörenlerin daha rahat motive edildiklerine dikkat çekmektedir.

Yeni iş ortamına uyum sağlamak durumunda olan yeni işgörenler işteki ilk günlerinde, yeni görevlerini yerine getirip getiremeyeceklerine ilişkin bazı korkular yaşamaktadırlar. İşe alıştırma programının bir amacı da bu korkuları mümkün olduğunca azaltarak işgörenin yeni iş çevresine uyumunu kolaylaştırmak ve hızlandırmaktır. Bu bilgiden hareketle anket formunda, korkuların azalmasına ilişkin görüşleri belirlemek amacıyla korkuların azalmasına ilişkin ifadeler yer verilmiştir (Çizelge 4).

**Çizelge 4. Çalışanların Korkularının Azalması Ölçeğine İlişkin Tanıtıcı İstatistikler**

İFADELER	1		2		3		4		5		Ort.	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çalışanların korkularının azalması												
İşletmede nasıl rahat hissedebileceğim bana anlatıldı	11	2,7	53	13,2	52	13	186	46,4	99	24,7	3,77	1,05
Korkularımı nasıl yenebileceğim bana anlatıldı	20	5	37	9,2	67	16,7	182	45,4	95	23,7	3,74	1,07
İşle ilgili görev ve sorumluluklar ve işin yapılış şekli bana detaylı bir şekilde anlatıldı	18	4,5	20	5	32	8	180	44,9	151	37,7	4,11	1,02

Not: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Katılımcıların bu ifadelere katılma düzeyleri ortalama % 45 civarındadır. Bununla birlikte 67 (%16,7) kişi “korkularımı nasıl yenebileceğim bana anlatıldı” ifadesine “kararsızım” seçeneğini işaretleyerek yanıt vermişlerdir ( $\bar{x}=3,74$ ). Cooper-Thomas ve Anderson (2006)’a göre, işe alıştırma programı stresi, ilk gün korkusunu ve işten ayrılma eğilimini azaltan niteliktedir. Böylece korkularını yenebilen işgörenin iş tatmini artmaktadır ve işi bırakma eğilimi giderilmektedir.

İşe alıştırma eğitiminin etkisine ilişkin boyutların (memnuniyet, beklenti, korkuların azalması) karşılaştırılmasına yönelik ilişkili ölçümler için varyans analizi sonuçları Çizelge 5’te verilmiştir.

**Çizelge 5. İşe Alıştırma Eğitiminin Etkisine Yönelik Boyutların Karşılaştırılması**

BOYUTLAR	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Memnuniyet	401	3,79	0,77	9,97	0,000*	a
Beklentiler	401	3,74	0,84			a
Korkuların Azalması	401	3,86	0,87			b

\* :  $P<0,001$  a, b: farklı harfleri içeren boyutlar arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ).

Çizelge 5’teki bulgulara göre katılımcıların memnuniyet, beklenti ve korkuların azalması ölçeklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $F=9,97$ ;  $p<0,05$ ). Boyutlara ilişkin ortalamalar ve çoklu karşılaştırma sonucu incelendiğinde, çalışanların beklenti ve memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, buna karşılık işletmede çalışanların korkularının azalmasına ( $\bar{x}=3,86$ ) yönelik uygulamalara ilişkin görüşlerinin, memnuniyet ( $\bar{x}=3,79$ ) ve beklenti ( $\bar{x}=3,74$ ) ölçeklerine ilişkin görüşlerinden daha olumlu olduğu saptanmıştır.

Çizelge 6’da işe alıştırma eğitiminin etkisine yönelik boyutlar (memnuniyet, beklenti, korkuların azalması) arasındaki ilişkinin belirlendiği Pearson Korelasyon Katsayıları verilmiştir.

**Çizelge 6. İşe Alıştırma Eğitiminin Etkisine Yönelik Boyutlara Ait Korelasyon Matrisi**

Boyutlar	Pearson Korelasyon Katsayısı	Memnuniyet	Beklentiler	Korkuların Azalması
Memnuniyet	r	-	0,874	0,836
	p	-	0,000*	0,000*
Beklentiler	r	0,874	-	0,775
	p	0,000*	-	0,000*
Korkuların Azalması	r	0,836	0,775	-
	p	0,000*	0,000*	-

\* :  $p<0,001$

Çizelge 6'daki bulgulara göre, işe alıştırma eğitiminin etkisine yönelik boyutlar (memnuniyet, beklenti, korkuların azalması) arasındaki tüm ikili ilişkiler (korelasyon katsayıları) önemli bulunmuş ( $p < 0,05$ ) ve boyutlar arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişkiler tespit edilmiştir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde, memnuniyet ile beklenti arasında  $r=0,874$ ; memnuniyet ile korkuların azalması arasında  $r=0,836$  düzeyinde çok kuvvetli, beklenti ile korkuların azalması arasında da  $r=0,775$  düzeyinde kuvvetli pozitif ilişki saptanmıştır. Bu bulgular, işletmede; çalışanların memnuniyet düzeyleri, beklentilerin karşılanması ve korkuların azalmasına yönelik uygulamaların birbirini çok önemli düzeyde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada, işe alıştırma eğitiminin etkisine ilişkin boyutlar (memnuniyet, beklenti, korkuların azalması) ile çalışanların bireysel özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı parametrik testlerden (iki grup için) t testi ve (üç ve daha fazla grup için) varyans analizi ile incelenmiş olup, çalışanların ölçeklere ilişkin görüşleri ile özellikleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Özer (2004) ilgili çalışmasında, işletme içi memnuniyet düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediğine, işgörenlerin katıldıkları işe alıştırma programından memnun kaldıklarına dikkat çekmektedir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının paralel olduğu söylenebilir.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ankara'da faaliyet gösteren dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin aldıkları işe alıştırma eğitiminin; işgörenlerin memnuniyetinin sağlanması, beklentilerinin karşılanması ve korkularının azalmasında taşıdığı öneme dikkat çekmeye çalışan araştırmada ilgili literatür incelenerek 37 ifadenin yer aldığı bir anket formu hazırlanmış ve uygulanmıştır.

Yapılan analizlere göre katılımcıların memnuniyete ilişkin ifadelerine verdikleri yanıtlar incelendiğinde işe alıştırma eğitiminin çalışanların memnuniyeti üzerinde olumlu etki bıraktığı söylenebilir. Katılımcıların önemli bir bölümü katıldıkları işe alıştırma eğitimi programından memnun kaldıklarını "katılıyorum" seçeneğini işaretleyerek belirtmişlerdir. Aynı şekilde katılımcıların ortalama % 43'ü, işe alıştırma eğitimi sonucunda beklentilerine cevap bulabildiklerini ifade etmişlerdir. Yeni işgörenler en kısa sürede uyum sağlamak durumunda oldukları yeni iş çevresinde bazı korkulara sahiptirler. İşe alıştırma eğitiminin işgörenlerin korkularının azalması üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucu, işe alıştırma eğitiminin işgörenlerin korkularının azalmasına yardımcı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu nedenle, işe alıştırma programının içeriği oluşturulurken, yeni işgörenlerin korkularını nasıl yenebilecekleri ile ilgili uygulamalar mutlaka programda yer almalıdır.

Amaçlara uygun ve sistemli bir şekilde yürütülen bir işe alıştırma eğitimi programının işletmelere gerek maddi anlamda, gerekse işgörenlerin işletme ortamına ve işletme kültürüne uyum sağlayabilmelerinde faydalı olması olağandır. Genel anlamda özellikle turizm sektöründe yaşanan insan kaynakları sorunlarının çözümünde hizmet-içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ilk ve en önemli adımı olan işe alıştırma eğitiminden faydalanılabilir. Bu sorunlardan belki de en önemlisi bu konuda yapılan çalışmaların da desteklediği gibi işgören devir oranının yüksek oluşudur. Araştırma sonuçları, memnuniyete ilişkin ifadelerine verilen yanıtların önemli bir oranının olumlu olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda memnuniyet, işgörenlerin işletmeye bağlılığının sağlanmasında; dolayısıyla, işgören devir oranının düşürülmesinde önemli bir etken olarak düşünüldüğünde, araştırma sonuçlarının bu durumu desteklediği görülmektedir. Benzer şekilde Cheng ve Brown (1998), yaptıkları çalışmada işgören devir hızı problemine işaret etmektedirler ve bu sorunun çözümünde işe uyumlaştırma ve sosyalleştirme sürecinin öneminden söz etmektedirler. Ayrıca, Seymen (2002)'in ilgili makalesinde de işgören devir hızının düşürülmesinde işe alıştırma eğitiminin önemine vurgu yapılmaktadır. İşe alıştırma eğitimi, işgörenleri işe ve işletmeye uyumlaştırmak ve onları örgütün etkin birer üyesi haline getirmek amaçlarını benimsediğinden, bu sorunun çözümünde etkin bir araç olarak kullanılabilir. Topaloğlu ve Sökmen (2003) yaptıkları

çalışmada elde ettikleri sonuçlarla bu öneriyi desteklemektedirler. İlgili araştırma sonuçlarına göre; işgörenlerin bağlılık düzeylerini yükseltmesi, işgören devir hızını düşürmesi ve çalışanlara verilen önem ve değeri göstermesi gibi nedenlerle işe alıştırma eğitimi mutlaka uygulanmalıdır.

İşgörenler, beklentilerine karşılık bulmaları halinde işletmeye bağlı kalmakta ve kendilerini örgütün birer üyesi olarak kabul etmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre, beklentilerine karşılık bulabildiğini ifade eden işgörenlerin oranı ortalama % 43'tür. Bu durumda, araştırma sonuçlarının söz konusu çalışmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir. Araştırmanın sonuçlarıyla bağdaşan diğer bir çalışma da, Wesson ve Gogus (2005), yeni işgörenlerin işletme ortamına uyumlaştırılmasında işe alıştırma sürecinin etkinliğinden söz etmektedirler. Buna göre işe alıştırma eğitimi bir kez uygulanan ve biten bir süreci ifade etmemektedir. Aksine işe alınmaya hak kazanan işgörenlerin işletmedeki devamlılığını sağlayabilmek için, işe alıştırma eğitimi sosyalleştirme sürecinin bir parçası olarak belirli aralıklarla ve sürekli olarak verilmelidir. Katılımcıların büyük çoğunluğu sonraki eğitimler ve eğitim-geliştirme olanakları hakkında bilgilendirildiklerini belirtmektedir. Bu durum otel işletmelerinde uygulanan eğitim programlarının sürekliliğine işaret etmektedir ve araştırma sonuçları bu görüşü desteklemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre işgörenler; maaş günleri, ödemeler, mesai uygulamaları ve sosyal güvenceler gibi konularda kendilerine yeterli bilgi verildiğini ifade etmektedir. Bu durum, işgörenin performansına olumlu katkı sağlamanın yanı sıra, işletme performansını da etkilemektedir. Dolayısıyla, eğitim programının içeriğinde bu bilgilere ayrıntılı bir şekilde yer verilmesi önerilmektedir.

İşe alıştırma eğitiminin, amaçlarına ulaşip ulaşmadığının tespit edilebilmesi için işgörenlerden, bir değerlendirme kriteri olarak mutlaka geri bildirim raporu yazılması istenmelidir. Bu sayede, hem mevcut işe alıştırma programının başarısı ölçülebilir hem de sonraki eğitim ve geliştirme programları için veri elde edilebilir. Etkili bir işe alıştırma programı oluşturulurken, yeni işgörenin işletmeye uyum sağlamasında yalnızca programı yürütenlerin çabası yeterli olmamaktadır. İş arkadaşlarının ve yöneticilerin de bu konuda duyarlı ve yol gösterici olması gerekmektedir. Bu nedenle, programın başarıya ulaşabilmesi için işe alıştırma sürecine katılım sağlanmalıdır.

Araştırma sonuçları, çalışanların kurumun bir parçası gibi hissetmelerini sağlayacak uygulamalara olumlu görüş bildirdiklerini göstermektedir. Kendisini kurumun bir parçası olarak gören işgören daha fazla güven duyacağından, işletmeye katkıda bulunmak için çaba sarf edecektir. Bu sebeple işe alıştırma programının içeriğinde, işgörenin beklentilerine cevap verebilecek, kurumun bir parçası gibi hissetmesini sağlayacak uygulamalara mutlaka yer verilmelidir.

Araştırmada, 4 yıldızlı otel işletmelerinin, çalışanların korkularının azalmasına yönelik uygulamalarının, çalışanlar tarafından, beklentilerin karşılanmasına ve memnuniyet düzeylerine göre daha olumlu olarak algılandığı görülmüştür. Bununla birlikte, çalışanların memnuniyet düzeyleri, beklentilerin karşılanması ve korkularının azalmasına yönelik uygulamalar birbiri ile yüksek düzeyde ilişki içerisinde olup birbirini çok önemli düzeyde etkilemektedir.

Yapılan çalışmalar işe alıştırma eğitiminin, işletmenin insan kaynaklarına verdiği değeri gösterdiğini yansıtmaktadır. Bu nedenle işe alıştırma eğitimi, yeni işgörelere ve mevcut işgörelere işletme için önemli oldukları hissini benimsetilmesinde ve onlara değer verildiğinin gösterilmesi bakımından dikkate alınmalıdır. Sonuç olarak işletmeye yeni katılan işgörelerin, herhangi bir nedenle bölüm değiştiren veya işletmeden uzak kalan işgörelerin işletme ortamına daha çabuk uyum sağlamaları, işgörelerin işletmeye bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi, işgören devir hızının düşürülmesi gibi nedenlerle işletmeler işe alıştırma eğitimi programını benimsemelidirler.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Ağaoğlu, Orhan K. (1992), **İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını No. 457.
- Buchanan, D. ve Huczynski, A. (1997), **Organizational Behaviour: An Introductory Text**, (3rd Ed.) London: Prentice-Hall.
- Cheng, A. ve Brown, A. (1998), **HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore**, The International Journal of Human Resources Management, 9 (1), 136-154.
- Cooper-Thomas, Helena D. ve Anderson, N. (2006), **Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations**, Journal of Managerial Psychology, 21 (5), 492–516.
- Çetiner, E. (1995), **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, 2. Baskı. Ankara: Tutibay Yay.
- De Cenzo, David A. ve Robbins, Stephen P. (1999), **Human Resource Management**, (6th Ed.) New York: John Wiley &.Sons, Inc.
- De Nisi, Angelo S. ve Griffin, Ricky W. (2001), **Human Resource Management**, Boston: Houghton Mifflin.
- De Simone, Randy L. ve Harris, David M. (1998), **Human Resource Development**, (2nd Ed.) Fort Worth: Dryden Press.
- Dessler, G. (2000), **Human Resource Management**, (8th Ed.) New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Edgington, R. ve Bruce, G. (2006), **Organizational Culture: Preferences and Realities**, Graduate Management Admission Council, Research Reports, 6 (2), 1-17.
- French, Wendell L. (1998), **Human Resources Management**, (4th Ed.) Boston: Houghton Mifflin.
- Karasar, N. (1999), **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 9. Baskı. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- Kennedy, David J. ve Berger, F. (1994), **Newcomer Socialization: Oriented to Facts or Feelings? Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 35 (6), 58–71.

- Kılıç, İ. ve Pelit, E. (2004), **Yerli Turistlerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. 15(2), 113-124.
- Klein, Howard J. ve Weaver, N. A. (2000), **The Effectiveness of An Organizational-Level Orientation Training Program in The Socialization of New Hires**, Personel Psychology, 63, 47-66.
- Lam, T. (2003), **Leader Member Exchange and Team Member Exchange: The Roles of Moderators in New Employees Socialization**, Journal of Hospitality and Tourism Research, 27 (1), 48-68.
- Martin, D. (1996), **One Stop Personel**, London: ICSA Publishing.
- Özdamar, K. (2001), **SPSS İle Biyoistatistik**, 4.Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özer, Ö. (2004), **İşletmelerde Oryantasyon Eğitimi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Seymen, Oya A. (2002), **Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması**, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 13 (1), 15-26.
- Şahin, N. (1999), **İşe Alma, Yerleştirme ve Oryantasyon**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2003), **İşe Alıştırma Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi (Ankara'da Bir Uygulama)**, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), 126-151.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (2), 146-169.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006), **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, 2.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wesson, Michael, J. ve Gogus, Celile I. (2005), **Shaking Hands With a Computer: An Examination of Orientation**, Journal of Applied Psychology, 90 (5), 1018-1026.
- Yaylı, A ve Temiraliyeva, K. (2006), **Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan'da Bir Uygulama**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), 96-120.

- Yıldırım, S. (2001), **Balıkesir İli Edremit Körfezi İlçelerinde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerinin İstihdama Etkilerinin Değerlendirilmesi**, Turizm Akademik, (1), 40-49.