



**HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME
VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ:
ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Çiğdem OKŞİT

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gonca KILIÇ

NİSAN, 2018

Afyonkarahisar

T.C.
AFYONKOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ANTALYA'DAKİ
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Çiğdem OKŞİT

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Gonca KILIÇ

AFYONKARAHİSAR 2018

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25/04/2018

Çiğdem OKŞİT



TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Gonca KILIÇ

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Elbeyi PELİT

: Doç. Dr. Murat YEŞİLTAŞ

İmza



Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Çiğdem OKŞIT' in "Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezi, 25.04.2018 günü saat 13.30' da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Celal DEMİR
MÜDÜR

ÖZET

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çiğdem OKŞİT

AFYONKOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Nisan 2018

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gonca KILIÇ

Dünyanın hızla gelişen teknolojisi bir yandan insan hayatını kolaylaştırırken bir yandan da insanların isteklerinin değişmesine neden olmaktadır. Turizm sektöründe insan emeğinin ön planda olması, otel işletmelerinde çalışanlarının nitelikli olmasını gerekli kılarken, hizmetiçi eğitimlerini zorunlu hale getirmektedir. Otel işletmelerinde çalışanlara verilen hizmetiçi eğitimler misafir ve çalışan memnuniyeti sağlarken, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerine olumlu etki ederek işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı otel işletmelerinde verilen hizmetiçi eğitimin çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemektir.

Belirtilen bu amaç doğrultusunda uygulamalı bir nitelik taşıyan bu araştırmada, veri toplamak amacıyla Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki 501 işgören üzerinde anket tekniği uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizinde faktör, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t- testi ve varyans değerleri, ilişki ölçüm testlerinden Korelasyon ve Regresyon analizleri kullanılmıştır. Yapılan analizlerin sonucuna göre hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, beş yıldızlı otel işletmelerinde verilen hizmetiçi eğitimin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerine pozitif yönlü, işten ayrılma niyetleri üzerine ise negatif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca oryantasyon eğitiminin diğer boyutlara oranla örgütsel özdeşleşme düzeyine etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetiçi Eğitim, Örgütsel Özdeşleşme, İşten Ayrılma Niyeti, Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF INSERVICE TRAINING ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND INTENTION TO LEAVE: A STUDY ON FIVE STAR HOTELS IN ANTALYA

ÇİĞDEM OKŞİT

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

April 2018

Advisor: Ph. Dr. Faculty Member Gonca KILIÇ

The world's fast-evolving technology causes on the one hand to facilitations of human; on the other hand to changings on people's expectations. Since the human labor in the tourism sector is at the forefront, it requires the workers in the hotel enterprises to be qualified and the inservice training to be obligatory. While trainings given to employees in hotel enterprises, provide guest and employees with satisfaction; it also reduces intentions to leave the workplace at the same time by positively influencing employees' identification with their organizations. In this context, the purpose of study is to determine the effects of the provided in-service training in the hotel enterprises on the employees' organizational identification and their intentions to leave the work.

In accordance with the purpose stated, a survey technique was applied on 501 employees working in five star hotel operating in Antalya with the aim of collecting data. While carrying out the analysis of this survey, factor, frequency, percentage, arithmetic average, standard deviation, t-test and variance values, correlation and regression analyzes from relationship measurement tester were used. According to the result of the out analysis, it has been found that there is a significant relationship between in-service training and organizational identification as well with the intention to leave work. In addition on that, it was concluded that the in-service training provided to be employees in five star hotel enterprises, has a positive effect on employees' organizational identification level while it has negative effects on their intention leave the work. It was also determined that compared to the dimensions orientation training has more influence on organizational identification.

Key words: In-service Training, Organizational Identification, Intent to Leave Work, Five Stars Hotels.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETİÇİ EĞİTİM

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI	4
1.1 .HİZMETİÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI	6
1.2 .HİZMETİÇİ EĞİTİMİN İLKELERİ	8
1.3 .HİZMETİÇİ EĞİTİMİN GEREKLİLİĞİ	10
1.4 .HİZMETİÇİ EĞİTİMİN YARARLARI	11
1.5 .HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PLANLANMASI	12
1.6 . HİZMETİÇİ EĞİTİMİN SINIRLILIKLARI.....	19
1.7 .HİZMETİÇİ EĞİTİMİN ENGELLERİ.....	20
1.8 .HİZMETİÇİ EĞİTİMİN TÜRLERİ	21
1.8.1. İşe Yeni Başlayan İş Görenin Eğitimi (Oryantasyon)	22
1.8.2.İşletmede Çalışan İş Görenin Eğitimi	24
1.8.3. İşletmede Görevi Değişen (Rotasyon) İş Görenin Eğitimi	25
1.8.4. Yöneticilere Yönelik Hizmetiçi Eğitim	26
1.8.5. Özel Alan Eğitimi.....	27
1.9 .HİZMETİÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ.....	28
1.9.1. İş Başı Hizmetiçi Eğitim Yöntemleri.....	28

1.9.1. İş Dışı Hizmetiçi Eğitim Yöntemleri	32
1.10 .OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMETİÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI	35
1.10.1. Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmetiçi Eğitimin Çeşitleri	38

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI	41
1.1 ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN KURAMSAL TEMELLERİ	47
1.1.1. Sosyal Kimlik Kuramı	47
1.1.2. Kendini Sınıflama Teorisi	50
1.2 ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNEMİ.....	51
2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN UNSURLARI.....	52
2.1 ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÇEŞİTLERİ	54
2.2 .ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	56
2.2.1. Demografik Faktörler.....	56
2.2.2. Bireysel Faktörler	59
2.2.3. Örgütsel Faktörler	61
2.3 .ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ.....	65
2.3.1. Yapısal Özdeşleşme Modeli (R.C. Scott, R.S. Corman ve G. Cheney, 1998).....	66
2.3.2. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli (Glen Kreiner Ve E.Blake Ashforth, 2004).....	68
2.4 .ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KONUSUNDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	71
2.4.1. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI	79
1. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖZELLİKLERİ	81
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ NEDENLERİ	83
4. İŞTEN AYRILMA MALİYETİ	86
5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI.....	87
6. TURİZM İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR.....	89

7. HİZMETİÇİ EĞİTİM, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	93
---	-----------

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	96
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	97
3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	100
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	100
4.1 .VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	100
4.2 .ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	102
4.3 .VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ.....	104
5. BULGULAR VE TARTIŞMA	105
5.1 .ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK ANALİZLERİ	106
5.2 .KATILIMCILARIN BAZI BİREYSEL VE İŞLETMEYE AİT ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	109
5.3 . KATILIMCILARIN HİZMETİÇİ EĞİTİMLERİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	111
5.4 .KATILIMCILARIN HİZMETİÇİ EĞİTİMLERİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE İLİŞKİN BİREYSEL VE İŞLETMEYE AİT ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI.....	118
5.5 .HİZMETİÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR	131
5.6 .HİZMETİÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BASİT VE ÇOKLU DOĞRUSAL REGRESYON ANALİZİ.....	134
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	141
KAYNAKÇA.....	151
EKLER.....	175

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Hizmetiçi Eğitimin İşletme ve Bireysel Açıdan Yararları	12
Tablo 2. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları	44
Tablo 3. İşten Ayrılmayı Etkileyen Etmenler	85
Tablo 4. Hizmet İçi Eğitim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi	106
Tablo 5. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine ve İşten Ayrılmaya Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi	108
Tablo 6. Katılımcıların Bazı Bireysel ve İşletmeye Özelliklerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular	109
Tablo 7. Katılımcıların Oryantasyon Eğitimi Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	111
Tablo 8. Katılımcıların Rotasyon Eğitimi Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	113
Tablo 9. Katılımcıların Mesleki Gelişim Eğitimi Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	114
Tablo 10. Katılımcıların Özel Alan Eğitimi Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	114
Tablo 11. Katılımcıların Hizmetiçi Eğitim Uygulamaları İle İlgili Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	115
Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	116
Tablo 13. Katılımcıların İşten Ayrılmaya Niyetine İlişkin Betimsel İstatistikler	117
Tablo 14. Hizmetiçi Eğitim Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	118
Tablo 15. Katılımcıların Hizmetiçi Eğitim İle Bireysel Değişkenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi.....	119
Tablo 16. Katılımcıların Hizmetiçi Eğitim İle Bireysel ve İşletmeye Ait Değişkenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi.....	120
Tablo 17. Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle Bireysel Değişkenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi.....	123
Tablo 18. Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle Bireysel Ve İşletmeye Ait Değişkenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi	124

Tablo 19. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti İle Bireysel Değişkenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi.....	127
Tablo 20. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti İle Bireysel Ve İşletmeye Ait Değişkenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi.....	128
Tablo 21. Hizmetiçi Eğitim İle Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Ait Korelasyon Matrisi.....	131
Tablo 22. Hizmetiçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 23. Hizmetiçi Eğitimin Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	135
Tablo 25. Hizmetiçi Eğitimin Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çoklu Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Liderlik ve Özdeşleşme Arasındaki İlişkisi	63
Şekil 2.Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleşme İkiliği	67
Şekil 3. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli	69
Şekil 4. İşten Ayrılmaların Olası Sonuçları	88



GİRİŞ

Dünyada teknoloji ile birlikte hızla değişen bilgi, işletmeleri de etkilemektedir. Bu etki işletmeleri yeni gelişimleri takip etmeye ve bünyesindeki çalışanları bu gelişimlere adapta etmeye zorunlu kılmaktadır. Özellikle her değişim veya gelişimden hemen etkilenen turizm sektöründeki işletmeler buna dikkat etmelidirler. Çünkü işletmelerin devamlılığını sağlaması ve kaliteli mal/hizmet sunabilmesi buna bağlıdır.

Hizmet sektöründeki otel işletmelerinde insan emeğin diğer sektörlerle göre daha fazla olması sebebiyle kaliteli hizmet sunumunda, misafir memnuniyetinde ve sadakatin oluşturulmasında nitelikli çalışan faktörü ön plana çıkmaktadır. Otel işletmelerinin bu açıdan işletmelerine yapacakları en iyi yatırım; nitelikli, değişen teknolojiyi kullanabilen, karşılaştığı sorunu kendi yorumuna göre çözeabilen, takım çalışmasına uyumlu, çalışma arkadaşları ile iletişimi güçlü ve entelektüel çalışanlarının olmasıdır. İşletmelerde de verimli çalışanların oluşturulmasında en etkili yollardan birisi “Eğitim”dir (Şahin ve Güçlü, 2010: 221). Otel işletmelerinde verilen eğitim çeşitlerinden biri olan hizmetiçi eğitimlerle çalışanlar, hem otel işletmelerinin ulaşmak istediği hedef ve amaçlarını öğrenirken hem de değişimleri takip edip niteliklerini arttırmaktadırlar. Otel işletmelerinin hizmetiçi eğitimlerden istenilen başarıyı elde edebilmesi, hizmetiçi eğitimlerin sistemli ve devamlı hale getirilen bir politikaya sahip olması ile sağlanabilir. Hizmetiçi eğitimler farklı şekillerde uygulamaktadır. Otel işletmesine yeni başlayan çalışanın işletmeye uyum eğitimi, problem çözme, misafir iletişimi, yabancı dil, mesleki gelişim, rotasyon, ilk yardım eğitimi gibi farklı konularda eğitimler verilmektedir. Hizmetiçi eğitimler, otel işletmelerinde çalışanlara işin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve davranışları kazandırırken çalışanların kariyer ve kişisel gelişimlerini, işletmeye karşı olan duygularını, performanslarını da pozitif yönde etkilemektedir (Uslu vd., 2013: 104).

İşletmelerde çalışanlara verilen eğitimlerin yoğunluğu, işletmenin çalışanına verdiği önemi göstermektedir. Bu önemi gören çalışanların işletmesiyle özdeşleşmesi olumlu yönde ilerleme gösterecektir. Hizmetiçi eğitimler sırasında işgörenler kendilerinin bilgi ve becerilerinin arttığını görmeleri ve bu eğitimlerin işine yansıtılma imkânının sağlanması, özgüven kazanmasını ve örgüt ile

özdeşleşmesini sağlar. Her işletme çalışanın örgütüyle güçlü özdeşleşmeye sahip olmasını ister ve bu durumun çalışan performansı üzerinde olumlu etki yaratacağına inanır. Çalışan davranışlarının işletmeye karşı olumlu olması işletmeye birçok fayda sağlamaktadır. Bunlar çalışan performansını, verimini olumlu etkilerken, buna karşılık çalışanların işten ayrılma niyetine ve işgören devir hızına azaltıcı etkisi olduğu söylenebilir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012). Otel işletmeleri için işten ayrılma niyeti çok önemli bir konudur. İşten ayrılma niyetinin yüksek olması, otel işletmelerinin maliyetlerini arttırmasına sebep olmaktadır (Hinkin ve Tracey, 2000: 17). Bunun yanı sıra yeni çalışanın işe alınıp uyum sağlayabilmesi sürecinde misafir memnuniyeti ve kaliteli hizmet sunumunda da olumsuzlukların yaşanmasına sebep olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, otel işletmeleri için büyük önem taşıyan hizmetiçi eğitimin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine olan etkisi tespit etmektedir. Araştırmada belirlenen amaç doğrultusunda beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara verilen hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine yönelik etkisini belirlemek üzere anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın evrenini Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır.

Bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hizmetiçi eğitim kavramı, hizmetiçi eğitimin amaçları, işletme ve bireyler açısından yararları, hizmetiçi eğitimin planlanması, hizmetiçi eğitimin türleri ve yöntemleri incelenmiştir. Ayrıca otel işletmelerindeki hizmetiçi eğitimin önemi ve gerekliliğinden bahsedilmiş olup otel işletmelerinde uygulanan hizmetiçi eğitim türlerine de yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel özdeşleşme kavramı, tarihsel gelişim, örgütsel özdeşleşmenin kuramsal temelleri, önemi, türleri, örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörler ve örgütsel özdeşleşme modellerine değinilmiştir. Aynı zamanda otel işletmelerindeki örgütsel özdeşleşmenin önemi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise işten ayrılma niyetinin tanımı ve özellikleri, işgörenlerin işten ayrılma niyeti nedenleri, örgüte maliyeti ve işgörenlerin işten ayrılmalarının engellemesi için yapılması gerekenler incelenmiştir. Ayrıca otel işletmelerinde işten ayrılmaların sonuçları vurgulanmış ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatürdeki çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise

araştırmanın yöntemi ve bulgular yer almaktadır. Bu kapsamda yöntemde araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, sınırlılıkları ve araştırmanın evreni, örnekleme, leği ve verilerin analizinde kullanılan yöntemlerin açıklaması yapılmıştır. Bulgular ve tartışma kısmında ise hizmetiçi eğitim, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma ile ilgili araştırma sonuçlarının analizi ve bulguları irdelenmiştir. Ayrıca elde edilen bulgular, ilgili literatür araştırması çerçevesinde tartışılarak veriler yorumlanmıştır. Son olarak, sonuç ve öneriler bölümünde ise, hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşmeye ve işten ayrılma niyetine etkisine yönelik gelecekte yapılacak çalışmalara ve konu ile ilgili taraflara öneriler sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETİÇİ EĞİTİM

Bu bölümde, eğitim ve hizmetiçi eğitim kavramı, hizmetiçi eğitimin amaçları, işletme ve bireyler açısından yararları, hizmetiçi eğitimin planlanması, hizmetiçi eğitimin türleri ve yöntemleri incelenmiştir. Ayrıca otel işletmelerindeki hizmetiçi eğitimin önemi ve gerekliliğinden bahsedilmiş olup otel işletmelerinde uygulanan hizmetiçi eğitim türlerine de yer verilmiştir.

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

Günümüzde değişen koşullar, ihtiyaçlar ve yaşam şartları karşısında bilim ve teknoloji hızla gelişmektedir. Bu hızlı gelişim ise örgütlerin ve sosyal kurumların kendilerini yenilemesine ve geliştirmesine zorunlu bırakmaktadır. Sosyal ve ekonomik alanlardaki hızlı değişimden dolayı örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi daha fazla önem kazanmakta ve bu dönemdeki işgörenlerde aranan yeterlilikler de değişmektedir (Ekici ve Yıldırım, 2009: 4). Değişime ayak uydurabilmenin ve rekabet ortamındaki işletmenin devam edebilmesinin en etkili yollarından birisi de çalışanlarına verilen eğitimlerdir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 1). Eğitim, toplumlarda zaman içinde oluşan değişimlere yönelik kişiye ve işletmelere yeni bilgi ve yetenek kazandırma yoluyla toplumun değişen koşullarına uyumu kolaylaştırmaktadır (Bursalıoğlu, 1971: 1).

Eğitim, verildiği zaman ve yer açısından çok içerikli, devamlılık açısından belirli bir süreyi ve çok farklı çeşidi kapsamaktadır. Toplamların değişimlerine göre sürekli değişen bir süreçtir. Eğitim, toplumdaki bireylerin kişiliklerinin geliştiren, bilgi ve becerini arttıran ve bireylerdeki ilgi ve becerilerine göre mesleki yeterlilik kazanmasını sağlayan, bireylerin bulunduğu çevreye ve bilim ve teknolojiideki gelişimlere uyumunu sağlayan bir süreçtir (Orhaner ve Tunç, 2003: 3). Demirel'e (2003) göre eğitim, bireyin kendi davranışlarının yaşamına etki edecek istendik davranışlara kasıtlı olarak dönüştürüldüğü süreçtir. Bu süreçte ise kişilerde oluşacak değişimler izlenir ve istenen yönde olması için beklenir (Demirel vd., 2004: 2). Kısaca eğitim, bir süreci ve bu sürecin sonunda bireylerdeki davranış değişiklikleridir (Demirel ve Kaya, 2002: 5). Eğitim kişilere özgü, kişilere yönelik

bir etkinlik (İlgaz, 2005: 13) olup, en temel amacı da en mükemmel bireyi yetiştirmektir (Bruner, 2009: 7).

İşletmelerin rakipleri arasındaki başarısı işletmede çalışan işgörenlerin başarısına bağlıdır. İşgörenlerin yenilikleri öğrenmesi ve kendini geliştirmesiyle işteki performanslarını yükseltmek mümkündür. İşletmenin hedef ve amaçlarına yönelik planlanmış eğitim faaliyetleri ile işgörenlerin tutum ve davranışlarında istenilen değişiklik yapılabilir. Bu nedenle işletmelerin başarılı olmasında, çalışanlarını eğitimlerle desteleyip geliştirilmesinin özel bir yeri vardır (Ergül, 2006: 52; Keleş, 2009: 41).

Örgütlere yeni alınan çalışanların, işe başlayıp ayrılacağı vakte kadar geçen zaman içinde örgütlerdeki her türlü yeniliklere ve değişikliklere adapte olabilmesi için çalışanlara devamlı olarak eğitim verilmelidir. Çalışanların işe uyum sağlayabilmesi, görevleri ile ilgili alanlarda verimli olabilmesi, farklı görev ve sorumluluklar verildiğinde başarı sağlayabilmesi için eğitime alınmaları gerekmektedir. Bunun örgütlerde sağlanabilmesi hizmetiçi eğitimlerle mümkün olmaktadır (Zorkun, 2010: 4).

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde hizmetiçi eğitimin çok çeşitli tanımlarının olduğu görülmektedir. Bu tanımlar incelendiğinde ise hemen hemen hepsinin ortak noktalarda bulunduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Harris'e (1995: 25) göre, herhangi bir meslekte çalışanlara eğitim verilerek onların bu meslekte yetiştirilmesi için planlanan tüm faaliyetlerdir.

- Hizmetiçi eğitim, özel ve kamuya ait örgütlerde yapacağı iş karşılığında maaş/ücret ödenecek olan yeni işe alınmış veya çalışmakta olan işgörenlerin, görevleri yapabilmeleri için gerekli olan bilgi ve davranışlara sahip olmaları amacıyla verilen (Taymaz, 1997: 4), sürekli ve dinamik bir eğitim türüdür (Özdemir, 2013: 1).

- Tanman'a (2006: 42) göre ise, hizmetiçi eğitimler işletmelerdeki işgören devir hızını düşürme ve işgörenleri gelecekteki görevlere hazırlama özelliği olan bir eğitimidir. Hizmetiçi eğitime bu açıdan bakıldığında ise, işgörenlerin çalıştıkları işletmelerde üstlendiği veya ileride üstlenecekleri görev ve sorumlulukları başarı

sağlayabilmeleri için mesleki bilgilerini arttıran, düşüncelerini genişleten, hal ve davranışlarını olumlu yönde değiştiren eğitimlerin tümüdür.

Çalışanların işletmeye başlamadan önce edindikleri bilgilerin çalışmaya başladıktan sonra yeterli olmaması, çalışanın kariyerinde ilerlemek istemesi, değişime ve gelişime adapte olamamaları, bazı beceri ve bilgilerin yaparak öğrenilmesi gibi sebeplerle işletmelerde hizmetiçi eğitimlerin verilmesi gerekli olmaktadır. Bu durumda hizmetiçi eğitimi, tesadüfen yapılmış bir öğrenme yerine önceden planlanmış ve program haline dönüştürülmüş bir eğitim şekline getirmektedir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 3-4). Hizmetiçi eğitimden en yüksek faydayı sağlayabilmek için hizmetiçi eğitimin amaçlarının ve işgören ihtiyaçların da iyi bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda hazırlanmış çeşitli hizmetiçi eğitim programlarının çalışanlara verilmesi çalışanlarda istenen davranış, bilgi ve beceri gelişimi sağlanarak insan gücünün en verimli şekilde kullanılması sağlanabilir (Ergül, 2006: 52).

1.1. HİZMETİÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI

Hizmet içi eğitim, işletmede bulunan tüm kademe çalışanlarına uygulanması zorunlu bir eğitim sürecidir (Pehlivan, 1997: 106). Aynı zamanda işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde kullanılan araçlardan biridir. Eğitimler işletmenin politikasına ve amaçlarına uygun (TEPAV, 2007: 10), işletme-çalışan istek ve ihtiyaçlarını cevap verebilecek şekilde olması gerekmektedir (Taymaz, 1997: 13; Gül,2000: 4).

İşletmelerdeki hizmetiçi eğitimlerin asıl amacı; bünyesindeki çalışanlara mesleği ve kişisel gelişim ile ilgili konularda eğitimler verip, kalite mal/hizmet üreten güçlü, dinamik bir yapıda organizasyona ulaşmaktır. Bu nedenle hizmetiçi eğitimin genel amaçları saptanırken işletmenin ve işgörenlerin gereksinimleri, ihtiyaçları ve hedefleri göz önüne alınarak yapılmalıdır. Aynı zamanda hizmetiçi eğitimin amaçlarının yöneticilerce en başta belirlenmesi, planlanma sürecinde büyük fayda sağlayacaktır (Taymaz, 1997: 4-5). İşletmelerdeki hizmetiçi eğitimlerinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 4; Ergül, 2006: 60; TEPAV, 2007: 11):

•İşletmeye yeni başlayan çalışanın örgüte adaptasyonunu sağlamak ve işletmenin politika ve hedeflerini öğretmek,

•Mevcut ve/veya değişen iş akışını kısa sürede tüm çalışanlara öğretmek,

•Çalışanın aidiyet duygusunu geliştirmek,

•Gelişen ve değişen çevreye uyum sağlamak,

•İşletmedeki işlerin nitelik, nicelik ve verimliliğini artırmak,

•Çalışanların görevleri ile ilgili yetkileri ve sorumlulukları içeren konulardaki bilgilerinin artırılması,

•Malzeme ve enerji tasarrufu eğitimiyle az maliyetle çok fayda sağlamak,

•İş kazası ve meslek hastalığını önleyici bilgiler vererek iş güvenliğini sağlamak,

•İş ile ilgili temel mesleki bilgi ve beceriler çalışana öğretilerek, çalışanda kendine güvenme arttırmak, moralini yükseltmek,

•İşletmedeki bölümler arasındaki iletişimi sağlamak,

•Çalışana kariyer imkânı sunarak üst kadro ihtiyacını çalışanlar arasından seçmek,

•Çalışana farklı birimlerdeki (yata-dikey) görevleri yapabilmesini sağlamak

•İşletmenin dinamikliğini ve saygınlığını arttıran çalışanların görevinde de bu başarıyı ve saygınlığı kazanmasını sağlamak,

•Çalışanların kendini gerçekleştirebilecekleri bir ortam hazırlayarak, işten doyum sağlamalarına yardımcı olmaktır.

Hizmetiçi eğitimin amaçları, işgören, örgüt ve genel amaçlar şeklinde de incelenebilir. İşgören açısından, görevini daha etkin yapmasını sağlamak. Örgüt açısından ise, işletmeyi oluşturan çalışanların işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve birlikte nasıl çalışılacağını göstermektir. Genel amacı ise işletmenin başarısıdır (Gül, 2000: 5). İşten kaynaklanan şikâyetleri ve hataları en aza indirmek ve işe geç kalma, devam etmemedeki sorunları azaltmak hizmetiçi eğitimin diğer amaçlarındandır.

Her işletmenin temel amaç ve değerleri farklı farklıdır. Hedefledikleri amaçlara ulaşmada bir araç olarak kullandıkları hizmetiçi eğitim programları da bu doğrultuda farklılık göstermektedir. Dolayısıyla işletmelerin asıl amaç ve öncüllerine uyacak şekilde hizmetiçi eğitim oluşturulmalıdır.

1.2. HİZMETİÇİ EĞİTİMİN İLKELERİ

İşletmeler sadece ilerlemek ve gelişmek için değil aynı zamanda varlığını koruyabilmek ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için de dinamik yapılarını korumak zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler çalışanlarının endüstrideki, teknolojiye ve sosyal yaşamdaki değişikliklere uyumunu hizmetiçi eğitimlerle sağlayabilmektedir. Bu eğitimlerdeki işgörenler, farklı yaşlarda, beklenti ve eğitim düzeylerinde olabilmektedirler. Bu nedenle hizmetiçi eğitimin odak noktası saptanıp en etkin ve verimli olacak hizmetiçi eğitim yöntemi uygulanmalıdır (Tanman, 2006: 61). İşletmelerin kaliteli mal ve hizmet üretebilmesi çalışanlarına verdiği hizmetiçi eğitimlerle mümkündür. Bu nedenle işgörenlerin yetiştirilmesinde, örgütlerin büyük bir kısmı tarafından evrenselleşmiş birçok ilke kullanılmaktadır (Ergül, 2006: 60; Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 7). Bu ilkeler:

Süreklilik: İşgörenleri geliştirmek amacıyla verilen tüm eğitimlerin etkili olmasında temel koşul, bu çabaların sürekli olmasıdır. Özellikle endüstri dünyasının hızlı değişme ve gelişimi karşısında işletmelerde kendilerini yenilenmek, gelişmeleri takip etmek zorunda hissetmektedirler (Tanman, 2006: 62). İşletmelerde hizmetiçi eğitimin bir defa uygulanması yeterli olan bir durum değildir. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek ve yenilikleri öğrenebilmek ancak işletmelerdeki hizmetiçi eğitimlerin belli aralıklarla devamlı yapılması ile mümkündür (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 8).

Kapsamlılık: Hizmetiçi eğitimler işletmedeki tüm çalışanlara yönelik olmalıdır. İşletmedeki bazı çalışanlara veya bölümlere hizmetiçi eğitimler verilirken diğerlerine verilmemesi yerine eğitim planlamaları en alt seviyedeki işgörenden en üst seviyedeki yöneticilere kadar kapsamlıdır. Bununla birlikte, hizmetiçi eğitimlerde bireysel veya grupsal çıkarlardan daha çok örgütsel çıkarlar benimsemelidir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 8).

İsteklilik: İşgörenlerin, işletmedeki hizmetiçi eğitimleri kendilerini yetiştirmek ve geliştirmek için gerekli görmeleri, hizmetiçi eğitim konularını öğrenmesini kolaylaştırır ve işgörenlerin eğitime daha çabuk güdülenmesini sağlar. İşgörenlerin kendi gelişimlerini destekleyen eğitimleri gerekli bulmaları daha etkin öğrenmelerini sağlamaktadır (Ergül, 2006: 61).

Katılma: Hizmetiçi eğitim programlarının oluşturulma sürecine işletmedeki işgörenler de dahil edilmelidir. İşgörenlerle hazırlanan eğitimler, ihtiyaçların doğru şekilde tespit edilmesini, uygulanmasını ve başarılı olmasını olumlu şekilde destekler (Özer, 2010: 37).

Uygunluk: Yapılacak hizmetiçi eğitimler işgörelere uygun olmalıdır. Eğitim faaliyetleri amaç, konu, yöntem ve sonuç bakımından işgörenlerin kişiliklerine zarar verici ve incitici olmamalıdır. Hizmetiçi eğitim, işgörenlerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına, kültürel değerlerine uygun olacak şekilde düzenlenip uygulanmalıdır (Ergül, 2006: 61).

İsteklendirici Ortam: İşletme yöneticileri çalışanların eğitimi için hazırlanan ortamların özendirici olmasına dikkat etmelidirler. Hizmetiçi eğitimler sonunda da eğitimlerdeki bilgileri uygulayanları ödüllendirmesi veya yükselme imkânının sağlanması durumunda çalışanlarda eğitimlere katılmaya daha istekli olmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 8). Başka bir ifadeyle yönetimin, terfi ve daha iyi imkânlı görevlere yükselmelerde, çalışanların eğitim sonuçlarını kullanması, işgörenlerin, eğitime verdiği değeri daha da yükseltmektedir. Dolayısıyla, işgörenler eğitimin önemini anlayıp hizmetiçi eğitimlere daha istekli katılmaktadırlar.

Aynı zamanda ilkelere ek olarak; ücret, yükselme, verimlilik, kariyer, eğitim alınan alanda çalışma ve hizmetiçi eğitimin değerlendirilmesi de sayılabilir (Özer, 2010: 37). İşletme içinde çalışanlara yönelik olarak hazırlanan hizmetiçi eğitim programlarının hazırlama aşamasında tüm bu ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca günümüzün getirmiş olduğu yenilikler, çalışanlarda bilgi eksikliklerinin giderilmesini ve yeteneklerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Hizmet öncesinde eksik bilgi ve davranışlarla çalışmaya başlayan işgörenler, hem kendileri için hem işletmeler için olumsuzluklar yaratmaktadır. Bu olumsuzlukları gidermek

içinde işletmeler değişen koşullara uygun hizmetiçi programları hazırlayıp uygulaması gerekmektedir.

1.3. HİZMETİÇİ EĞİTİMİN GEREKLİLİĞİ

Çağımızda insan yaşamını etkileyen faktörler her geçen gün artmaktadır. Bunların başında teknolojiye, ekonomide ve sosyal alanlardaki gelişmeler gelmektedir. Bireylerin toplumdaki rollerini oynayabilmesi ve topluma uyum sağlayabilmesi için eğitim kurumları bireylere gereken davranış, bilgi ve tutumları kazandırmaktadır (Taymaz, 1991: 7). Buna karşılık, gelişen ekonomilerde çalışan bireylerin ortak sorunu, çalıştıkları görevle ilgili yeterliliğinin bulunmamasıdır. İşletmeler ise bu sorunu bünyelerinde çalışanlara hizmetiçi eğitimler vererek en etkili şekilde çözmektedirler.

Bireylere eğitim kurumlarında sunulan bilgilerin işletmelerde yetersiz kalması, hızlı değişim ve gelişimin etkisi, kariyer yapma isteği gibi nedenler hizmetiçi eğitimi zorunlu kılarken (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 3), hizmet içi eğitimin ihtiyaç haline gelmesi hizmet içi eğitimin gerekliliğini göstermektedir. Bundan dolayı hizmet içi eğitimin gerekliliği altı madde ile özetlenebilir (Taymaz, 1997: 7):

1. Okullardaki eğitimlerin, bireylerin tüm yeteneklerini ortaya çıkarmazken işe başladıktan sonra hizmetiçi eğitimlerle ortaya çıkan gizli yetenekler bireylerin kendisine daha uygun işte çalışmasına ve bireylerin daha başarılı olmasını sağlamaktadır.

2. Her meslekte okulda verilen bilgilerle çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlar, işletmelerde verilen hizmetiçi eğitimler ile aşılar.

3. Toplumdaki değişimlere bireylerin uyumunu ancak işletmedeki hizmetiçi eğitimlerle sağlanabilmesidir.

4. Bilim ve teknolojiye ilerlemeler her mesleğe ayrı bir bilgi ve teknik araç getirmekte ve çalışanların bu bilgileri öğrenmesi hizmetiçi eğitimle mümkün olmaktadır.

5. Teknolojik yeniliklerin daha fazla kullanıldığı işletmelerde fiziksel güç yerine bilgi ve akıl kullanan işgörenler yer almaktadır. Dolayısıyla işletmeler

verimliliği arttırmak için işgörenlerine bu yöndeki hizmetiçi eğitimi zorunlu kılmaktadır.

6. Genellikle okullarda pahalı makine ve teçhizatların kullanımını gerektiren meslek programında (yiyecek içecek servisi, kat hizmetleri gibi) bazı ekipmanların olmayışı (kıyma makinası, espresso makinası vb.) eğitimi olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, bu tür uygulamalı öğrenme eksikleri de hizmet içi eğitim yolu ile işletmelerde giderilebilir.

Hizmetiçi eğitimler her işletme açısından farklı olduğu için, kendi politika ve hedeflerine uygun, aynı zamanda ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde hizmet içi eğitim programları düzenlemeleri gerekir. Bunu yaparken de iş tanımlarından, iş araç- gereçlerinden ve örgütsel analizlerden faydalanır. Hizmetiçi eğitim programı böylece hem işgörenlerin istediği yararları hem de işletmenin istediği yararları sağladığı görülür.

1.4. HİZMETİÇİ EĞİTİMİN YARARLARI

Bir işletmede hizmetiçi eğitim faaliyetleri işgörenin eğitim ihtiyacını karşılamak, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesinde çalışanlardan beklenen verimlilik üzerine planlanır ve eğitim gerçekleştirilir. Hizmetiçi eğitimlerin yararlarında işletme amaçları ve çalışan istek ve ihtiyaçları eşit olmalıdır (Taymaz, 1997: 13). Bu denge sağlandığında, hizmetiçi eğitimler hem işletmeye hem de işgörenlere büyük yarar sağlar (Özer, 2010: 38). Bu yararlar, hizmetiçi eğitim sonunda yapılan değerlendirmelere dayanarak oluşturulmaktadır (Tanman, 2000: 63). Buna göre hizmetiçi eğitim programı işletmelere ve çalışanlara sağladığı yararlar Tablo 1’de sunulmuştur.

Hizmetiçi eğitimin hem işletmeye, hem çalışanlara sağladığı yararlar birbirinden kesin çizgilerle ayırt edilememektedir. Bu yüzden bir bütün olarak düşünmek gerekir. Örgütsel ve bireysel amaçlar, ekonomik amaçlara da hizmet etmektedir. Hizmetiçi eğitimlerle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve yetenekler kazandırılmış olan işgörenlerin yüksek performans göstermeleri sağlanırken, işletmenin etkinliği ve verimliliği de yükselmektedir (Tanman, 2006: 53). İşletmede çalışanların hizmetiçi eğitimle sağlayacağı fayda, işletmenin ilerlemesi, gelişmesi ve verimliliğinin arttırması ile direk bağlantılıdır.

Tablo 1. Hizmetiçi Eğitimin İşletme ve Bireysel Açidan Yararları

İŞLETME AÇISINDAN YARARLARI	BİREYSEL AÇIDAN YARARLARI
•Ürünün miktarı artar. •Ürünün maliyeti azalır. •İşletmenin hedefine ulaşmada kolaylık sağlar. •İşletmenin satış ve karını yükseltir. •Kurumsal amaçların tanınması ve benimsenmesi sağlanır. •Hizmet kalitesi artar, hatalı üretim azalır. •Üretimde verimlilik artar. •Örgütte iletişim kolaylaşır, yapıcı ilişkiler kurulur. •Üstlerin asstlarının denetleme işleri kolaylaşır. •Meslek hastalıkları önlenir. •İş güvenliği artar. •Çalışan şikâyetleri azalırken disiplin sorunları da halledilir. •İşten çıkmalar azalır. •Kaliteli iş gücü artarken kadrolaşmada sağlanır. •Üretim zamanında yapılır. •Özdeşleşme düzeyi artar •İşletmenin toplumda olan saygınlığı artar.	•Çalışana moral kazandırır. •İşten memnuniyeti artar. •İşletmeye olan güveni artar. •İşine yatkınlığı artar ve unvan sahibi olur. •İşyerine uyum sağlar ve işinden memnuniyeti artar. •Kendini yetiştirir. •Kazancı artar. •İşyerinde sağlıklı kararlar almasını sağlar. •İşyerinin hedeflerini, amaçlarını tanır. •Zamanı etkin ve verimli kullanmayı öğrenir. •İşyerine gelen müşteriye daha kolay anlar ve cevaplandırır. •Kendilerine olan inançları ve saygıları daha yükselir. •Birey olarak geleceğini belirlemesini sağlar. •Çalışanların iletişim yetenekleri gelişir. •Etkili sorun çözme becerileri artar. •Kişisel ihtiyaçların doyurulmasını sağlar.

Kaynak: Öztürk ve Sancak, 2007: 766; Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 5; Taymaz, 1997: 13.

İşletmeler ve çalışanlar hizmetiçi eğitimin yararlarına ulaşabilmeleri için uygulanacak hizmetiçi eğitimin çok iyi planlanması gerekmektedir. İşletmenin amaçları ve çalışanların ihtiyaçları dikkate alınarak yapılan hizmetiçi eğitim planında, işletmenin hangi kademesinde hangi tür hizmetiçi eğitimin yapılacağını görmeyi sağlar ve yaratır. Aksi takdirde hizmetiçi eğitim etkin olmayacaktır. Bunda dolayı hizmetiçi eğitim planlaması aşamasında dikkatli olunmalı, planı hazırlayan ekip, departman yöneticileri, mali bütçe düzenleyiciler, insan kaynakları uzmanları gibi işletmenin amaçlarını ve ihtiyaçlarını bilen kişilerden bilgi alışverişinde bulunulmalıdır. Çıkan sonuçlar dikkate alınarak plan hazırlanmalıdır.

1.5. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PLANLANMASI

Hizmetiçi eğitim planlarının yapılabilmesi için öncelikle eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için iş analizleri yapılmaktadır. İşgörenlerde, görevin yapılmasında

gerekli olan nitelik ve bilginin yeterliliğine bakılıp eksik noktalar belirlenir ve eğitimlerle kazandırılmaya çalışılır. Ayrıca her bölüm yetkilisinin görüşleri alınıp çalışanların ihtiyaç duydukları konular belirlenir. Oluşturulan planlar doğrultusunda eğitim konuları belirlenmesinde işgören fikirleri de alınmalıdır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 8). Her planlamada olduğu gibi hizmetiçi eğitim planlaması da belirli aşamalardan geçmektedir. Bu sürecin aşamaları şöyle sıralanabilir; hizmetiçi eğitim amacını ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, programın hazırlanması, eğitimi alacak çalışanların ve eğitimde kullanılacak materyallerinin belirlenmesi, bütçenin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesidir (Yüksel, 2000: 202).

Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması ile ilgili kendine özgü modeller içeren çeşitli yaklaşımlar vardır. Hangi yaklaşımla ya da içerdiği hangi model ile incelendiğinden bağımsız olarak, bir eğitim programının birbirleriyle yakından ilişkili dört boyutu mevcuttur (Tanman, 2006: 90). Bu boyutlar;

- Hizmetiçi eğitimi planlama (politikalarını, ihtiyaçlarını, önceliklerini, bütçesinin belirleme),
- Hizmetiçi eğitimin program haline getirme (yıllık olarak hazırlama),
- Hizmetiçi eğitimin uygulamaya dökülmesi (eğiticiler, kamu ve özel eğitim birimleri),
- Hizmetiçi eğitimi değerlendirme (eğitim, eğiticiler, program ve sonuçlar) şeklindedir (TEPAV, 2007: 21; Çeliker, 2010: 16).

Hizmetiçi eğitimlerin başarılı olabilmesi için planlanmasında öncelik verilmesi gereken nokta hangi eğitime ihtiyacın olduğunun belirlenmesidir. Buna göre araştırma yapılır ve gelecekte nasıl bir eğitim verileceği böylece belirlenir (Ergül, 2006: 62). İşletmelerdeki eğitim ihtiyacının belirlenmesi amacıyla başvurulması gereken metotlar ise sırasıyla; örgütsel analiz, iş, kişi ve sorunların analizidir (Kshussainova, 2010: 16; Tanman, 2006: 78).

Analizler yapıldıktan sonra eğitim programlarının işletmenin diğer girişimleriyle uyum içinde olması için, tüm departmanların ihtiyaç ve amaç belirleme sürecinde yer alması gerekmektedir. Amaçların ve ihtiyaçların belirlenmesi, hizmetiçi eğitim programlarının başlangıç noktasını oluşturur ve hizmetiçi eğitim

faaliyetleri için karar vermeyi kolaylaştırır. (Tanman, 2006: 91). Hazırlanan programda yeni alınan çalışana, görev değiştirilmesi durumuna, terfilere, yeni teknolojik araçlara, işletmeyi etkileyen mevzuat değişikliklerine göre hizmetiçi eğitimler de yer almalıdır. Ayrıca ihtiyaçlara göre hizmetiçi eğitimleri oluşturanlar; işletmelerin her kademesindeki yöneticilerden, işletme içi ve dışından görevli denetçiler ve işletmedeki eğitim görevlilerinden oluşmalıdır (TEPAV, 2007: 22). İşletmelerde yöneticiler tarafından ihtiyaç analizleri oluşturulduktan sonra, işletmenin amaçlarına ve işgören ihtiyaçlarına göre hizmetiçi eğitim programları hazırlanmaktadır.

•Hizmetiçi eğitim programlarının hazırlanması

Hizmetiçi eğitim amaçları belirlendikten sonra işgörenlerin ihtiyaçlarına cevap verecek veya işletmenin sorunlarını çözebilecek nitelikte bir hizmetiçi eğitim programı hazırlanır. Bu programlar; çalışanları geliştiren, onlara uzmanlık ve yeterlilik katkısı sağlayan veya onların işini daha kolay ve hızlı hale getirerek motive eden ve işletmelerin de ulaşmak istediği amaçlara ulaştıracak eğitim faaliyetleridir (Pynes, 1997:205).

Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinden istenen yararlar elde edilebilmesi için, planlı hareket edilmesi gerekmektedir. Ergül'e (2006: 63) göre, belirli yöntemlerle hizmetiçi eğitim ihtiyaçları belirlenir ve sonrasında işletmelerdeki eğitim görevlilerince hizmetiçi eğitim yıllık programları oluşturulur. Eğitim programında, eğitim faaliyetlerinin amacı ve eğitim sonunda beklenen sonuçlar açık bir şekilde belirtilip, eğitimi alacaklar, eğitimlerin konusu ve içeriği, zamanı, sırası, eğitim araç-gereçleri ve eğitimin alanı bulunmaktadır (TEPAV, 2007: 23).

Hizmetiçi eğitimin programı ifade edilen konuları kapsayacak şekilde hazırlanır. Aynı zamanda hizmetiçi eğitim programında, eğitim alacak işgörelere uygun eğitim yöntem ve materyaller yer almalıdır. Eğitim programları hazırlanırken en çok dikkat edilmesi gereken konulardan birisi de eğitim konularına ve eğitim alan işgörelere uygun eğitim yöntem ve materyallerinin belirlenmesidir. Nedeni ise, her planlı eğitimde önceden hazırlanmış bir program vardır ve bu programa göre gerçekleştirilir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 9). Bu yüzden, hizmetiçi eğitimin etkin

olması hizmetiçi eğitim programında kullanılan eğitim yöntemlerinin de iyi planlamasına bağlıdır.

•Hizmetiçi eğitim yöntem ve materyallerinin belirlenmesi

Hizmetiçi eğitim programlarında yer alan eğitim konularına göre anlatım yöntemleri, konuya uygun araç ve gereçler, verilecek hizmetiçi eğitiminin çeşidine, eğitimin amacına ve düzeyine uygun olarak belirlenmelidir. Hizmetiçi eğitimler esnasında eğitimciler tahta, projeksiyon, slayt, bilgisayar ve eğitim alan işgörenlere de kitap, broşür gibi eğitime yönelik araç ve gereçlerden faydalanmaktadırlar (Özer, 2010: 45). Örneğin, otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümü çalışanlarına oda temizliği konusunda hizmetiçi eğitimi verilebilir. Bu eğitimde amaç çalışanlara bilgi ve beceri kazandırma ve işlerini daha hızlı, bilerek yapmalarını sağlanmasıdır. Bu amaçla eğitim boş bir otel odasında veya check out yapılmış bir odada, uzman bir eğitimci nezaretinde odada görülen tüm eşyaların tanıtılması, tüm bu eşyaların temizliğinde kullanılan kimyasalların anlatılması ve bu temizliğin nasıl uygulandığını gösterip-yaptırma yöntemi ile işgörenlere önce göstermesi sonra bizzat onlara yaptırarak eğitim verilmesi şeklinde gerçekleştirilebilir. Eğitimin konusu müşterilerle ilişkiler, nezaket ve görgü kuralları, güler yüzlü olma, misafir karşılama gibi beşeri ilişkileri geliştirmeye yönelik ise, hizmetiçi eğitim faaliyetleri eğitim salonlarında, sınıf ortamı sağlanan yerlerde eğitim materyalleri (projeksiyon, tahta, televizyon, bilgisayar vb.) desteği ile anlatım ve soru-cevap şeklinde işletme içi veya dışından sağlanan uzman eğitimciler aracılığıyla çalışanlara eğitim verilebilir.

Hizmetiçi eğitimde kullanılmak istenen araç ve gereçlerin seçimini, eğitim alacak çalışan sayısı ile algılama düzeyleri, eğitim alanının fiziksel özellikleri ve hizmetiçi eğitimin türü (iş başı, iş dışı vb.) gibi faktörler etkilemektedir (Karagöz, 2003: 243).

Hizmetiçi eğitim programları hazırlanırken, uygulama anında ihtiyaç olarak ortaya çıkacak maddi kaynakları da tespit etmek gerekir. Eğitim bir yatırım ise, çeşitli eğitim faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için işletmeye oluşturacağı mali tabloyu bilmek gerekir. Bu açıdan işletmeler ihtiyaç duydukları eğitimleri gerçekleştirmek için program yaparken hem materyal hem uzman eğitimciyi (işletme

içi veya dışı) iyi belirlemeli ve buna yönelik yıllık eğitim bütçesi ayarlanması yapılmalıdır.

•Hizmetiçi eğitim bütçesinin ayarlanması

Bütçeleme, eğitim planında ileriki tarihlerde yapılmak istenen hizmetiçi eğitimlerin ortalama giderlerin hesaplanması ve bu giderlere cevap verecek gelirlerin oluşturulmasıdır. Bu bütçeye göre de yıl içinde verilecek eğitim türleri ve ekipmanları belirlenir. Sonrasında planlanan eğitimlerin gerekçeleri işletmenin stratejik planı ile ilişkilendirilip belirtilir. Hedef ve sınırlamalar getirilir ve eğitim faaliyetlerinin tahmini maliyeti hesaplanır ve yıllık eğitim bütçesi oluşturulur (TEPAV, 2007: 23). Eğitim bütçesi genellikle bir yıl kapsamaktadır. Bu bir yıllık dönem içinde eğitim için yapılan tüm harcamalar ile bunları karşılayan kaynaklar tablolara dökülerek hazırlanır. Büyük işletmelerde ise eğitim bölümünün kendi bütçesi içinde ve varsa gelir tahminlerine göre ayrı ayrı hesaplanarak yapılır (Çeliker, 2010: 22).

Otel işletmelerine bakıldığında hizmetiçi eğitim planlaması ve uygulamasında yetkili yönetici, eğitimin maliyetini hesaplamalıdır. Yönetici, hizmetiçi eğitim için işletmenin kaynaklarına bakarak, eğitimin işletme içinde/dışındaki maliyetini hesaplayarak işletme için en uygun seçeneği seçmesi gerekmektedir (Khussainova, 2010: 37). Eğitimle işletmeye istenen katkının sağlanabilmesi için işletmenin gerekli maddi imkânları sunması gerekir. Eğitimin bir yatırım olarak kabul edildiği işletmelerde, eğitim için mali tabloların oluşturulması gerekmektedir. Burada amaç uzun dönem de verimlilik ve karlılığı yükseltmektir (Ergül, 2006: 63). Çalışanların hizmetiçi eğitimlerle geliştirdikleri yetenek ve bilgileri verimliliklerini etkilemekte ve arttırmaktadır. Bazı durumlarda işletmeye daha fazla çalışan almak yerine işlemede halen çalışmakta olanların ihtiyaçlarına yönelik eğitimler verilerek gerekli olan boşluklar doldurulabilir (TEPAV, 2007: 23). Aynı zamanda hizmetiçi eğitimler öncesi herhangi bir plan yapılmadan verilen eğitimlerde fazladan harcamalar yapılabilir. Bunu önlemek için işletmeler çalışanları için gerekli olan hizmetiçi eğitimleri belirleyip gerçek bir bütçe hazırlaması gerekmektedir (Ergül, 2006: 63).

Bütçe düzenlemesinde eğitimin türüne göre bölümlendirme yapılabilir. Bazı projeler için özel bütçeler hazırlanabilir. Örneğin; bir işletmenin konsept

değişikliğinde belirli sayıdaki çalışanını yeni konseptte uygun özel bir eğitim programına alıp eğitim verebilir ve buna göre bir proje bütçesi hazırlanması gerekebilir. İşletmelerde eğitim bütçesi hazırlanırken bazı noktalara dikkat edilmelidir. Bunlar; dönem içerisinde yer alan eğitim programlarının maliyeti bütçe içerisinde ayrı ayrı çıkartılmaktadır. Eğitime katılacak katılımcı sayısı, yol masrafı, katılım ücretleri hesaplanması yapılır. İşletmede yapılan eğitimlerde kullanılmak üzere gerekli olan malzemelerin (bilgisayar, projeksiyon vb.) maliyeti hesaplanır. Eğitimcilere verilecek ücret, telefon giderleri tahmini olarak hesaplanır ve eğitim anında oluşabilecek harcamalar için ayrı bir fon oluşturulur (Sabuncuoğlu, 2005:144). Dolayısıyla hizmetiçi eğitim için giderler tahminen hesaplanır ve işletmedeki hizmetiçi eğitimle ilgilenen birim tarafından genel müdüre onay için sunulur ve işletmenin organizasyon yapısına göre genel müdür veya genel kurulun onayı ile hizmetiçi eğitimin uygulanmasına geçilir.

•Hizmetiçi eğitimin uygulanması

Hizmetiçi uygulanması aşamasında, hazırlanan plan ve yıllık programlara göre eğitimler gerçekleştirilir. Burada farklı türde ve sayıda eğitim faaliyetleri bulunmaktadır (Tanrıverdi, 2014: 131). Bu faaliyetler, örgüt olanaklarından faydalanılarak örgüt içinde veya dışında yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır (TEPAV, 2007: 24). Eğitimin uygulama aşamasında hangi tür eğitim yönteminin uygulanacağını; eğitimi alacakların düzeyi, sayısı, eğitim bütçesi, eğitimi kimin vereceği (Çeliker, 2010: 23), eğitimin yeri, süresi, eğitimin hangi departmanların alacağı gibi unsurlar etkilemektedir (Tanman, 2006: 90). Bu unsurların yer aldığı başvuru formları hazırlanıp işletmede duyurulur. Aynı zamanda çalışan kayıtları incelenir, yöneticilerle görüşülür, eğiticiler belirlenir ve uygulamaya geçilir. Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yönetiminde hizmetiçi eğitim vermesi amaçlı ayrı bir bölüm bulunmaktadır. Şayet ayrı departman bulunmuyorsa, hizmetiçi eğitimler insan kaynakları yönetimi departmanı vermektedir. Aynı zamanda işletme dışındaki eğitim kurumlarından, eğitim uzmanlarından destek alarak hizmetiçi eğitimler verilmektedir (Karagöz, 2003: 250).

İşletmenin hazırlamış olduğu hizmetiçi yıllık eğitim planındaki eğitimciler, uygulama esnasında eğitimi alanların işe veya mesleğe yeni başlamış çalışan

olmasına, eğitim ortamının uygunluğuna, eğitim konularına ve eğitimi alan çalışanlara göre öğretim yöntem ve tekniklerinin seçimine ve eğitimcilere yol gösteren ders planlarının hazırlanması gibi noktalara dikkat etmelidirler (Taymaz, 1997: 110). Eğitimler esnasında eğitimciler tarafından katılımcıların motivasyonu yüksek tutulmalı ve eğitimlerin kariyerlerinde önemli bir yeri olduğu vurgulanmalıdır. Hizmet içi eğitim programları sıkıcı, anlaşılamayan teorik terimlerle dolu olmak yerine, sistemli öğrenme hevesi uyandıracak şekilde olmalıdır. Yapılan eğitimlerin geri beslemesi alınmalı (TEPAV, 2007: 24) ve eksikler yeniden tamamlanmalıdır.

Hizmetiçi eğitim programı hazırlanıp uygulandıktan sonra ele alınması gereken son aşama uygulanan hizmetiçi eğitimin ne derece başarılı olduğunu belirlemektir. Bununla birlikte, işletmenin hizmetiçi eğitimle hedeflediği amaçlarına ulaşp ulaşmadığına ve harcanan çaba ve hizmetiçi eğitime ödenen maddi değer karşılığının alınıp alınmadığını belirlemek amacıyla tüm hizmetiçi eğitim sonrasında değerlendirilme yapılmalıdır.

•Hizmetiçi eğitimi ölçme ve değerlendirme

Ölçme, herhangi bir özelliği gözlemleyip gözlem sonucunu sayı ya da başka sembollerle belirtmektir. Eğitsel ölçme, eğitim sonunda kişilerin davranışlarında istendik davranış değişikliklerinin daha önceden belirlenmiş ölçülere göre belirlenmesi ve neticenin sayılarla ifade ediliş şeklidir (Turgut, 1993: 3). Ölçmeden sonra ise değerlendirmeye geçilir. Burada sonucun bir ölçütle karşılaştırılması ve buna göre bir değer yargısına ulaşmasıdır (Demirel, 2003: 221). Eğitim programları sonunda eğitim uygulaması beş farklı bakış açısıyla (tutum, bilgi, üretilebilirlik, geri bildirim, davranış) değerlendirilmeye alınır (Güzel, 2005: 120). Bunlar:

- **Tutum:** İşgörenlerde değişen tutumların seviyesi,
- **Bilgi:** İşgörenlerin verilen eğitimlerdeki bilgileri öğrenme düzeyleri,
- **Üretebilirlik:** işgörenlerin eğitimi verilen konuyu yapabilme düzeyleri,
- **Geri Bildirim:** İşgörenlerin hizmetiçi eğitimden memnun oluş seviyeleri,
- **Davranış:** İşgörenlerdeki öncekinden farklı olan davranış ve yeteneklerini göstermedir.

İşletmeler geleceğe yönelik yapmış oldukları yatırımların istedikleri hedefe ulaşip ulaşmadıklarını görmek amacıyla hizmetiçi eğitimler sonrasında değerlendirmesini yapmaktadırlar. Burada amaç, hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde objektif olunmasıdır. Değerlendirme yargıları övme ya da kötüleme şeklinde değil, gelecek yıllarda yapılacak uygulamaların eksik veya hatalı olmasını önleyerek daha verimli olmasını sağlamayı amaçlar (Gül, 2000: 14; Karagöz, 2003: 264). Değerlendirmede, geri bildirimler alınması, önceki bilgiler ile şimdiki bilgilerin karşılaştırılması açısından katılımcıların eğitimden önceki ve sonraki bilgi düzeylerinin bilinmesi önemlidir (Khussanova, 2010: 39).

Eğitimin değerlendirilmesinde mevcut birçok yöntemden hangisinin kullanılacağı işletmenin yapısal niteliklerine, uygulanan hizmetiçi eğitim programına ve eğitimle ulaşılmak istenen amaçlara göre değişiklik göstermektedir (Tanman, 2006: 95). Gül'e (2000: 14) göre, hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde; bilgilerin uygulanma derecesi, görevlendirme, sınavlar, ilgi derecesi, maliyet giderlerinde azaltma gibi göstergeler ile değerlendirilir. Ayrıca çalışanlar görev başında iken izlenerek değerlendirilebilmektedir. Burada amaç eğitimin başarı derecesini saptamaktır (Taymaz, 1997:174).

Hizmetiçi eğitimle değerlendirme sonunda sorunlar ortadan kaldırılabilir. Ancak otel işletmelerinde yaşanan tüm sorunların eğitimle çözülmesi bazen imkânsız olabilir. İşletmedeki örgütsel yanlışlıkları düzeltmek amaçlı hizmetiçi eğitim programları uygulanmaz. Bu yüzden hizmetiçi eğitiminde sınırlı olduğu noktalar bulunmaktadır.

1.6. HİZMETİÇİ EĞİTİMİN SINIRLILIKLARI

İşletmelerdeki hizmetiçi eğitimler çalışan gücünün etkinliğini ve verimliliğini artırmak amaçlıdır. Hizmetiçi eğitimle işletmede yaşanan tüm sorunların çözümlenebileceğini düşünmek ve beklemek ise yanlış olur (Bozkurt, 2006: 15). Aynı zamanda hizmetiçi eğitim, örgütsel yanlışlıkları düzeltme amaçlı da yapılmamakla birlikte örgüt yapısındaki aksaklıklar sonucu öğrenilen bilgiler eğitim sürecini olumsuz etkilemektedir (Canman, 2000: 88). İşletmelerdeki hizmetiçi eğitim programlarının yapılmasını ve başarılı olmasını engelleyen sınırlılıklar şunlardır (Taymaz, 1997: 15; Özer, 2010: 48):

- İşletmedeki çalışan- işletme amaç ve ihtiyaçlarının uyumlu olmaması,
- Programın hazırlanmasında ihtiyaç analizinin yapılmadan hazırlanması,
- Katılımcıların isteksiz ve eğitimin faydasına olan olumsuz inançları,
- Eğitim konularının katılımcı seviyesine uygun olmayışı,
- İşletmenin organizasyon yapısının bozuk oluşu,
- Eğitimlerin işletmedeki tüm bölüm ve kademeleri kapsamaması,
- Eğitimcilerin yeterli olamaması,
- Eğitime katılanların bilgi ve yeteneklerini eğitim sonrasında kullanamamaları,
- Eğitim yerinin, yönteminin, süresinin doğru belirlenmemesi,
- Eğitim programlarının sonunda değerlendirme işleminin yapılmamasıdır.

Canman'a (2000: 99) göre ise, hizmetiçi eğitimin birçok yararı bulunurken, örgüt yapısındaki aksaklıkları düzeltemez, işletmeye seçilerek alınan yeni işgörende yeni yetenekler oluşturamaz (var olanı ortaya çıkarmaya yardımcı olur), plansız hiçbir eğitim sunulamaz gibi bazı sınırlılıkları bulunmaktadır.

Tüm bunlar hizmetiçi eğitim ulaşılacak istenen hedeflerin oluşmasını sınırlandırır ve işletmelerin yapmış oldukları tüm çalışmalar karşısında giderlerinin ve zamanlarının boşa gitmesine sebep olur. Hizmetiçi eğitimin başarılı olmasını engelleyen bunların yanı sıra işletmeden kaynaklanan bazı engeller de bulunmaktadır.

1.7. HİZMETİÇİ EĞİTİMİN ENGELLERİ

Eğitim programının başarılı olmasında temel nokta, çalışana yönelik ihtiyaç analizi yapılmasıdır. Buradaki çalışana yönelik ihtiyaç analizinde temel hedef, hizmetiçi eğitimlerin daha verimli olmasını engelleyen noktaları minimuma indirmek veya yok etmektir. Hizmetiçi eğitimin engelleri üç başlıkta ele alınabilir (Robinson vd., 1985: 82, akt: Atak, 2006: 29). Bunlar;

1. İşgörenden Kaynaklı Engeller: İşgörenin kendisinin oluşturduğu engellerdir. İşgörenin işin yapılmasına yönelik olan eğitim sürecindeki değerler ve

kavramlar ile kendi değer yargıları çelişebilir. Bunun yanı sıra görevini yapması esnasındaki davranış ve yeteneklerini kullanmada kendisine güvenmemesi eğitimin engelidir.

2. Yöneticiden Kaynaklı Engeller: Yöneticiler çalışanlara eğitimine katıldığı görevlerde yeterince takviye veya kendine geliştirme imkânı vermeyebilir. Bazı yöneticiler eğitim sonunda kazanılan becerileri destekleyip, takdir etmeyebilir.

3. İşletme İçerisinde Var Olan Engeller: Hizmetiçi eğitimde yeni kazandığı becerileri uygulamada çalışanların ortamının uygun olmayışı, yeterli zaman olmayışı, işletme prosedürlerin izin vermeyişi ve yetkinin yeterli olmayışı gibi sorunlar sebebiyle yapamayabilir. Aynı zamanda işgörenin yeni kazandığı davranışı gösterirken alacağı geri bildirimler işindeki verimliliği etkileyebilir.

Hizmetiçi eğitimlerde oluşabilecek engelleri tespit etmek ve bu sorunlara karşı tedbir almak sadece eğitimle ilgili sorunların yarısını oluşturmaktadır. Bu sorunları, işletme içinde veya dışında engelleri aşıp çözüm getirebilecek kişiler yöneticilerdir. Yöneticiler, engelleri ortadan kaldıran ve eğitim sonucunu olumlu etkileyen yetki ve bilgiye sahip kişilerdir. İşletmede yeni işe alınan birinin beceri ve yetenekleri tam bilinmeyebilir. Yeni başlayan işgörende işletme hakkında tam bir bilgiye sahip olmayabilir. İşgörenin ilk andan itibaren işletme hakkında olumlu izlenimin oluşabilmesi, işletmede çalışmaya devam edebilmesi veya çalışma şartlarını, politikalarını, çalışana verilen değeri görebilmesi gibi bilgileri edinebilmesi için işe yeni başlayanlar işletmeye alıştırma eğitimine alınmaktadırlar. Eğitim esnasında kişi eğitimci tarafından tanınır ve bu durum gerekli yöneticilere aktarılır. Aynı zamanda işletmede çalışan işgörenlerden yaptığı görevde geliştirilmek istenenlerin de hizmetiçi eğitime ihtiyacı olabilir. Örneğin; Üst kademeye getirilecek birinin “liderlik eğitimi” alması ve dolayısıyla liderlik vasıflarının kazandırılması amacıyla eğitimler verilebilir. Bu gibi durumlar içinde ayrı hizmetiçi eğitimler oluşturulmaktadır.

1.8. HİZMETİÇİ EĞİTİMİN TÜRLERİ

İşletmeler amaçları doğrultusunda hazırlamış oldukları hizmetiçi eğitim programlarını, hizmetiçi eğitim alacak çalışanların durumlarını göz önünde tutarak çeşitli hizmetiçi eğitimler verebilirler (Karagöz, 2003: 171). Bundan dolayı

işletmelerde, eğitim alacak çalışanların ihtiyaçları ve eksikliklerini gidermek veya yeni başlayanların işletmeye uyumunu sağlayacak çeşitli eğitim türleri uygulanır (Öztürk ve Sancak, 2007: 769). Atak 'a (2006: 19) göre işletmelerde, işletmeye yeni başlayan işgörenlerin işletmeye ve görevine uyumu kolaylaştırmaya yönelik eğitim programı ve işletmede devam eden işgörenlerin hizmetiçi eğitim programları olmak üzere iki (2) çeşit eğitim verilmektedir.

Hizmetiçi eğitim çeşitlerinin kategorize edilmesinde, tek bir sınıflandırmanın olduğu söylenemez. Burada asıl önemli olan nokta, yapılan sınıflandırmanın kendi içinde tutarlık ve bütünlük oluşturmastır. Bu yüzden hizmetiçi eğitim türlerine dair kesin bir sınıflandırma yapmak doğru olamamakla birlikte, hizmetiçi eğitim türleri içinden bir tanesi bütün çalışanlar ve görevler için yeterliliğe sahip değildir. Hizmetiçi eğitimlerde temel nokta örgütün hedefleri ele alınarak çalışanlardan maksimum verimi elde etmektir (Şahin ve Güçlü, 2010: 226). Buna ulaşmak içinde işletmelerde çalışan ihtiyaç ve gereksinimlerinin karşılanması amacıyla farklı eğitim çeşitleri verilmektedir (Öztürk ve Sancak, 2007: 769).

İşletmelerde uygulanan hizmetiçi eğitim programları ile ilgili literatür taramasında karşılaşılan bazı farklılıklar olmasına karşın genel anlamda beş grupta toplanabilir. Bunlar; işe yeni başlayan işgörenin eğitimi, özel alan eğitimi, işletmede çalışan işgörenin eğitimi, yönetici eğitimi ve işletmede görev değiştiren işgören eğitimi şeklindedir (Taymaz, 1997: 8; Gül, 2000: 17; Karagöz, 2003: 171; Bozkurt, 2006: 16; Atak, 2006: 19; TEPAV, 2007: 16; Öztürk ve Sancak, 2007: 769).

1.8.1. İşe Yeni Başlayan İş Görenin Eğitimi (Oryantasyon)

İşletmeye yeni alına çalışanların, görev tanımlamasında yer alan sorumluluklarını, yetkilerini, iş arkadaşlarını, işletmenin genel iklimine en kısa sürede uyum sağlamasını sağlayan eğitimidir (Yüksel, 2000: 201). Bunun yanı sıra işletme organizasyonunu, işletme politika ve hedeflerinin öğrenilmesini de sağlar. Bu türdeki eğitim programlarına “giriş, ön tanıtma, intibak, alıştırma, hazırlayıcı, eşik, yönlendirme ve en yaygın kullanım şekliyle oryantasyon eğitimi” adı verilmektedir (Taymaz, 1997: 8). Bu genel açıklamalara bakılarak işe alıştırma eğitimi, işletmeye yeni alınmış bir kişiye, kendi görevini, işletmenin misyonunu ve işletmedeki diğer çalışanların tanıtılması, onlar hakkında bilgilendirme süreci denilebilir (Yaylı ve

Temiraliyeva, 2006: 97). İŖe yeni alınan iŖgörenin iŖletmedeki ilk günleri hem kendisi hem iŖletme açısından oldukça önemlidir. alıŖanda oluŖacak ilk intibada iŖine ve iŖletmeye karŖı tutumunda önemli etkisi olmaktadır. Aynı zamanda, insan kaynakları iŖe alımlarda ne kadar baŖarılı olursa olsun, iŖletmeye yeni baŖlayan alıŖanın hem iŖ arkadaşlarının hem iŖletmenin farklı olması sebebiyle ilk günlerdeki verimi düşük olabilir. Bu eēitimler iŖe ve iŖletmeye uyumun en kısa sürede gerekleŖmesine etki eder (Atak, 2006: 20).

İŖe alıŖtırma eēitim programları iŖletmelere maddi ve beŖeri boyutlarda çok büyük faydalar saēlayacaēı ve kendinden sonraki eēitimlerin etkinliēi arttıracaaı açıktır. Bu eēitiminin yetersiz olduēu iŖletmelerde ise, yüksek iŖgören devir hızı, iŖe ve iŖletmeye uyum süresinin uzaması, hizmet üretiminde hata, kayıp ve israfın artması, müşteri Ŗikayetlerinde artış, motivasyon düşüklüēü, iŖletmeye baēlılıklarda azalma, iŖten ayrılmalarda erken karar verme ve daha uzun süreli ve yüksek maliyetli hizmetiçi eēitim ihtiyaçlarının ortaya çıkması gibi birçok sorun oluŖabilmektedir (Seymen, 2002: 16). Netice olarak; hizmetiçi eēitim sürecinin ilk ve en önemli aŖaması olan oryantasyon eēitimi, iŖe yeni baŖlayan kiŖilerin iŖlerine ve iŖletmeye daha hızlı uyum saēlamalarını kolaylaŖtırmakta ve insan kaynaklarına etkin yönetim saēlayarak iŖletmeye büyük faydalar da sunmaktadır (Karagöz, 2003: 177).

Otel iŖletmelerinde oryantasyon eēitimi, büyük ölçekli iŖletmelerde insan kaynakları bünyesindeki eēitim departmanı tarafından verilirken, küçük ölçekli iŖletmelerde ise insan kaynaklarındaki bir görevli tarafından verilmektedir. Aynı zamanda oryantasyon eēitimi üst kademe, alt kademe ve yabancı uyruklu iŖgörenlere ayrı Ŗekilde verilmektedir. Üst kademe de alıŖanların oryantasyon eēitimi daha kısa (1-2 saat) sürerken genellikle alt kademede alıŖanlar için bir gün veya yarım gün sürmektedir. Oryantasyon eēitimi için haftanın belirli bir günü veya günleri belirlenerek yapılmaktadır. Oryantasyon eēitimi önce teorik olarak sınıf ortamında veya toplantı salonlarında hazırlanan programa uygun olarak iŖletme hakkında genel bilgi verilmektedir. Otel iŖletmeleri açısından otelin belli noktaları (otele giriŖ-ıkıŖ yeri, yemekhane, soyunma- giyinme odaları, personel tuvaletleri gibi) gezdirilerek tanıtılmaktadır. Oryantasyon programı otelin büyüklüēüne, geçmişine, iŖ disiplinine göre ayrıntılı hazırlanmaktadır. Genellikle oryantasyon eēitim programlarında, otelin tarihçesi, departman yöneticileri, departmanların kılık kıyafet prosedürü, kiŖisel

bakımları, otelin genel kuralları, misafir memnuniyeti, ödöl ve disiplin kuralları gibi başlıklar yer almaktadır.

1.8.2. İşletmede Çalışan İşgörenin Eğitimi

Hizmetiçi eğitimin türlerinden bir diğeri de işletmede çalışan işgörenin eğitimidir. İşgörenin işletmedeki görevi ile ilgili yenilikleri öğrenmesi, gelişmelere takip etmesi ve bunu işine yansıtması amacıyla işgörene verilmektedir (Yalçın ve İri, 2003: 96; Atak, 2006: 21). Bu eğitim “Gelişme, yeniliklere uyarlama, tazeleme, yeniden eğitim, tekrarlama ve pekiştirme eğitimi” gibi isimler de verilmekte olup, işletmeye farklı bir ekipman alındığında tanıtmak, motivasyon ve çalışan memnuniyetini arttırmak amacıyla verilmektedir (Taymaz, 1997: 9).

Bu hizmetiçi eğitim programında temel amaç, mesleğe asaleten atanmış işgörene, işin yeniliklerini öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağılı bilgi, beceri ve tutum kazandırmaktır. Böylelikle çalışan, hizmet öncesindeki bilgilerini tazeler ve bireysel gelişimi de sağlar (Göl, 2000: 7). Bu tür eğitim işletmenin her kademesinde çalışana verilebilir. Eğitim sonrasında ise katılımcılara, başarı veya katılım belgesi verilmesi çalışanın eğitime karşı tutumunun olumlu yönde değişmesine destek olur (Bozkurt, 2006: 16).

Otel işletmelerinde eğitime katılacak çalışanlar yöneticiler tarafından belirlenir. Örneğin; işgörenlerden bilgi, deneyim ve yetenekli olanlar seçilir. Diğer işgörenlere bu bilgi ve deneyimlerini veya işletmenin prosedürlerini etkin bir şekilde aktarılabilmesi amacıyla geliştirme eğitimi olan “Eğiticinin Eğitimi” verilebilir. Ya da kat hizmetlerinde “Elektrikli süpürge kullanımı talimatı” adlı geliştirme eğitimiyle makinanın daha etkin ve doğru kullanımıyla ilgili bilgilerin aktarılması şeklinde olabilir. Burada amaç makinanın nasıl kullanılması gerektiğinden ziyade aparatlarının nerelerde kullanılacağı veya makinanın daha ne kadar fazla uzun ömürlü kullanılacağı gibi noktalar üzerinde de durulmasıdır. Başka bir açıdan da bu eğitim yeni üst kademeye gelmiş bir çalışana kazandırılması gereken bilgiler şeklinde de olabilmektedir. Bunlardan bazıları, liderlik eğitimi, ast-üst ilişkisi, yabancı dil gibi eğitimleridir. Bu eğitimlerle işgörenler geliştirilip daha etkin ve verimli olarak çalıştırılabilir.

1.8.3. İşletmede Görevi Değişen (Rotasyon) İş Görenin Eğitimi

İşgörenlerin işletmedeki başka görevlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan sistemli bir eğitim programıdır. Bu eğitimin amacı; işgörenlerin işletmedeki tüm bölümlerini tanıyıp yapılan işleri bir bütün olarak görmesi ve işgörenlerin başka bir işi üstlenmesi gerektiğinde buna hazır hale gelmesidir. Bu eğitimin sonucunda bazen işgören daha büyük sorumluluk gerektiren bir göreve geçer (Palmer ve Winterris, 1993: 132). “Tamamlama, rotasyon, meslekte ilerleme” olarak da farklı şekillerde adlandırılır. İşletmelerde genellikle alt kademe dışındaki yöneticilere, işletmeye yeni alınan yönetici adaylarına ve görevi değiştirilecek işgörene yeni göreviyle ilgili yeterliliklerin kazandırılması amacıyla verilmektedir. Bu eğitim aynı zamanda işletmelerde kadrolama, yaş durumu, işgörenin işi bırakması, monotonluk duygusunu ortadan kaldırmak, kariyer gelişimini sunmak gibi nedenlerle de verilmektedir (Taymaz, 1997: 9; Şahin ve Güçlü, 2010: 229). Bundan dolayı işletmelerde rotasyon eğitimi görev değiştiğinde yeni göreve ilişkin bilgi ve becerilerin aktarılmasını (TEPAV, 2007: 16), özellikle işletmede önemli bir pozisyonun yalnız bir kişinin yapabilir olmasının yarattığı riski ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Atak, 2006: 23).

Rotasyon eğitiminin işletme ve çalışan açısından birçok yararı bulunmaktadır. Çalışanlar işletme tarafından belli miktarlarda gider harcayarak kendilerini geliştirmek istediğini görür ve motivasyonu artar. İşletme de çalışanlarını farklı görevlerde çalışabilme özelliği kazandırır ve ihtiyaç durumuna göre çalışanların görevini değiştirebilir. Aynı zamanda iş gücü devri sonucunda yeteneği artan çalışan, farklı görevlerde çalışma imkânına sahip olur (Öztürk ve Sancak, 2007: 770). Sürekli aynı işi yapmaktan bitkin ve isteksiz hale gelen çalışanların, iş tatmini arttırmak için etkili bir yöntemdir. Fakat bu eğitim ile işinde uzmanlaşmış çalışanlara başka işler önermek, verimliliklerinin azalmasına neden olabilir (Çeliker, 2010: 27).

Otel işletmelerinde işgörenler her gün aynı işi yapmaktan belirli bir süre sonra isteksiz olarak çalışabilirler. İşletmedeki yöneticiler çalışanları iyi gözlemlemeli ve böyle bir durum söz konusu olduğunda, yönetici işgörenin işini değiştirip işgöreni yeniden verimli hale getirebilir. Özellikle mesleğe yeni başlamış işgörenler veya stajyerler çok çabuk yaptıkları işten sıkılıp bırakabilirler. Örneğin, mutfakta işe yeni başlayan işgörene veya stajyere her gün patates soydurmak onun

bıkmasına, isteksizleşmesine sebep olabilirken mutfakın bütün birimlerinde belli aralıklarla çalışması sağlanabilir. Böylece işgörenin mutfakta nerede başarılı olduğu görmesini sağlarken meslekten soğumasına da engel olunmuş olur. Ön büroda çalışan bir bellboy'un resepsiyonist olarak görev değişikliği yapılması durumunda da rotasyon eğitimiyle yapılması gerekmektedir. Burada yapılacak işlerin, sorumlulukların aktararak işgörenin yavaş yavaş görevinde yetiştirilmesi sağlanmaktadır. Rotasyon eğitimi dolayısıyla işletme içindeki işgöreni harekete geçirerek verimliliğinin artmasına, işgörenin gelişmesini sağlamaktadır.

1.8.4. Yöneticilere Yönelik Hizmetiçi Eğitim

İşgörenlerin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla verilen hizmetiçi eğitimler, yöneticiler için ayrıca önemlidir. İşletmeler değişen koşulları yakalaması yöneticilerin geliştirilmesine bağlıdır. Bu nedenle işletmelerdeki yönetici eğitimi, planlama, örgütleme, koordinasyon ve denetleme konusundaki yönetici yeteneklerinin güçlendirmesi amacıyla işletme içinde veya dışında gerçekleştirilen eğitim çalışmalarıdır (Karagöz, 2003: 179). İşletme organizasyonunda çeşitli kademe ve görevler bulunmaktadır. Bu kademelere her zaman işletme dışından çalışan bulmak zor olması nedeniyle bu kademe ve görevlerde sorumluluk alabilecek çalışan bulunması amacıyla yönetici eğitimi verilmektedir. Eğitimi alan çalışan belli bir süre değerlendirilmesi sonunda başarı gösterirse üst kademeye alınması gerekmektedir (TEPAV, 2007: 16).

Yalçın ve İri'e (2003: 97) göre de bu eğitim işletmelerin başındaki görevlere ve işgörenlerin üst düzey görevlere yükselme ihtiyacının karşılanmasına yönelik verilmektedir. Bu eğitim üst düzey kadrolardaki işgörenler için akademik nitelik taşıyan eğitim olması nedeniyle bazı çalışanlar asistan olarak özellikle yönetim becerileri konusunda yetiştirilmek üzere usta bir kişinin denetimine verilerek yetiştirilirler (Ergin, 2002: 123). Eğitimde başarılı olan çalışanlara diploma ya da sertifika verilir (Gül, 2000: 7). Bu tür eğitimler sonucunda yönetici konumundaki çalışanların işletmeye karşı olan tutumları olumlu olur ve bağlılıkları da yükselir.

Otel işletmelerinde üst düzey yönetimde yer alacak işgörenlerin yükseldikleri kademeye göre üst yönetici eğitimleri verilmektedir. Örneğin; çalışanın yükseleceği kademe gereği "Kriz Yönetimi" eğitimiyle olaylara nasıl yaklaşılacağı, krizin nasıl

çözüleceği, nasıl tepki verileceği yönelik verilen eğitimidir. Üst yönetimin yazışmaları, bilgi aktarımları ile ilgili “Yönetim Bilim ve Teknolojileri” eğitimi, sorun çözme, değişim yönetimi, ar-ge, toplam kalite yönetimi gibi yöneticilerin eğitimine yönelik birçok farklı eğitimde verilmektedir. Aynı zamanda her departmanın “orta kademe yönetici” sine vereceği eğitimler farklılık göstermektedir.

1.8.5. Özel Alan Eğitimi

İşletme içinde veya işletme dışında çalışanı farklı alanlarda (bilgisayar, yabancı dil, özel ihtisas ve iş güvenliği vb. gibi) yetiştirmek amaçlı verilen eğitimlerdir (Taymaz, 1997: 9). İşgörenler bu eğitimde ayrıca gerek duydukları konuları irdeleyerek öğrenme fırsatına sahip olmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007: 10; Uslu vd., 2013: 109).

Özdemir’e (2013: 37) göre ise, işletme içinde çalışanlardan seçilmiş ve geliştirilmesi planlanan ve istenilen alanda yeterli donanımına sahip olması ve gerektiğinde bu bilgisini kullanması amacıyla çalışanlara verilen eğitim türüdür. Örneğin; mutfakta çalışan aşçılara verilen ilk yardım eğitiminde, bıçakla kesilme, yağ yanıkları, düşme gibi durumlarda olaya ilk müdahalenin nasıl yapılması hakkında bilgi verilmesidir. Bazı özel alan eğitimleri ise otelde çalışan tüm işgörenleri de kapsamaktadır. Örneğin; yangın, sel ve deprem eğitimi otelde çalışanlarının tümünün bilgilendirilmesini kapsar. Bu eğitim, uzman kişi (İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı) tarafından düzenli aralıklarla işe yeni başlayan her işgörene verilir. Burada eğitimci deprem, sel veya yangın gibi durumlarda ne yapılması, hangi birimlere haber verilmesi gerektiği, hangi tedbirlerin alınması, nerede toplanılması ve kişilerin kendilerini ve misafirleri nasıl koruması gerektiğini hem görsel hem de uygulamalı olarak aktarmaktadır.

İşgörene uygulanacak olan eğitim türü seçilen çalışanın yeteneğine ve görevin gerektirdiklerine uygun bir şekilde seçilmelidir (Bozkurt, 2006: 18). Otel işletmelerinin misafirleri genellikle yabancı olmasından dolayı misafirle sık sık iletişim kuran departman (servis, bar gibi) çalışanlarına yabancı dil eğitimi verilmektedir. Özellikle, misafirin yoğun olmadığı dönemlerde yoğunlaştırılmış, misafirin az olduğu dönemlerde ise daha hafifletilmiş şekilde gelen misafirlerin diline yönelik olarak işletme içi veya dışından gelen eğitimci tarafından yabancı dil

eğitimi verilmektedir. Bir yandan işgörenler teorik öğrendiklerini pratikleştirme olanağını da bulmaktadırlar. Bu da eğitimin niteliğini arttırmasını sağlarken misafir memnuniyetini etkilemektedir.

Sonuç olarak tüm bu eğitimlerin başarılı geri bildirimleri olması için eğitimlerin iyi planlaması gerekmektedir. Hangi eğitimin işletme içinde veya dışında, hangi yöntemlerle yapılması gerektiği çok iyi planlanıp yıllık eğitim planında gösterilmesi gerekmektedir. Eğitimlerde dikkat edilmesi gereken diğer konu ise ihtiyaç analizleri yapılarak doğru hizmetiçi yöntemlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

1.9. HİZMETİÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Hizmetiçi eğitimin temel amacı, çalışanların daha kaliteli bir hizmet sunabilmesi için çalışana gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların kazandırılmasıdır. Hizmetiçi eğitim programının başarılı olması bu bilgi, beceri ve davranışların hangi yöntemler seçilerek aktarıldığına bağlıdır (Gül, 2000: 9). Her eğitim yöntemin kendine göre üstün kısımları ve sakıncalı kısımları bulunmaktadır (Karagöz, 2003: 221; Atak, 2006: 35). Burada eğitime katılacakların sayısı ve kişisel özellikleri, eğitim konusu ve amacı, işletmenin eğitime ayırdığı bütçe gibi etkenlere bakılarak hizmetiçi eğitim yöntemleri seçilmeli ve eğitim verilmelidir.

Eğitim yöntemi, eğitim programında yer alan konuların eğitime katılanlara aktarılış şeklidir. Bundan dolayı işletmelerdeki çalışanlara verilen hizmetiçi eğitimler çalışanlardaki eksik noktaların ve eğitim isteklerinin veya değişimlere adapte olabilmesi için farklı yöntemler seçilerek verilmektedir (Öztürk ve Sancak, 2007: 169). Ancak bu yöntemler temel olarak işletmede görev yaparken ve işletme dışında (işbaşı ve iş dışı) olmak üzere iki gruba ayrılır (Pehlivan, 1997: 114; Gül, 2000: 8; Karagöz, 2003: 221; Yalçın ve İri, 2003: 8; Atak, 2006: 37; Bozkurt, 2006: 25; TEPAV, 2007: 17; Öztürk ve Sancak, 2007: 769; Öztürk, 2009: 8; Şahin ve Güçlü, 2010: 226).

1.9.1. İş Başı Hizmetiçi Eğitim Yöntemleri

İş başında hizmetiçi eğitim, çalışana görevi esnasında uygulanan şeklidir. Çalışanın görevi yapma esnasında eğitim almasıdır (Bozkurt, 2006: 26). Başka bir ifadeyle iş başında eğitim; çalışanın tezgâhını, masasını ya da makinasını terk

etmeden eğitilmesi faaliyetidir (Atak, 2006: 37). Bu açıdan işbaşı eğitim yöntemleri işletmelerde en çok başvurulan ve yaygın olarak uygulanan yöntemlerdir (Çeliker, 2010: 23). Temelde işgörenin görevlerini yerine getirirken yetiştirilmesini hedefleyen ve işletmeye yeni başlamış işgörenin yetiştirilmesinde uygulanan bir eğitimidir (TEPAV, 2007: 16). İşletme içerisinde uygulanan iş başı hizmetiçi eğitim çalışanın bulunduğu mekândan birkaç saat ayrılmasıyla gerçekleşir. Bu durum bazı işgörenler için işlerine motive olmalarında olumlu sonuçlar da oluşturmaktadır.

İş başı hizmetiçi eğitimler ekonomikliği nedeniyle işletmeler için daha düşük maliyetli olabilmektedir (Gül, 2000: 9). İş başında hizmetiçi eğitim veren işletmeler, çalışanın işletmeden ayırmadan eğitimi gerçekleştirirken uygulanan birçok iş başı eğitim programı bulunmaktadır. Bunlar (Gül, 2000: 8; Ergül, 2006: 67; Öztürk ve Sancak, 2009: 9);

•**Oryantasyon (Uyum, Alıştırma) Eğitimi:** Yeni göreve başlayan ya da işletmeden uzak kalmış işgörenlerin, işe ve işletmeye uyum sağlamaları için yapılan hizmetiçi eğitim programıdır (Topaloğlu, 2003: 5). İşgörenlere neden-nerede oldukları mesajını ileten ve işletmenin hedeflerini (Müminoğlu, 2005: 44), işletmenin tarihçesini, organizasyon yapısını, misyonunu, vizyonunu, kültürünü, politikalarını, işyeri kurallarını (Demirkaya, 2011: 22), işe yeni başlayan ve iş değiştiren işgörenin tecrübesi, eğitim düzeyi ve işin özelliğine göre süre belirlenerek verilen hizmetiçi eğitim türüdür (Kozak, 2001: 23).

Oryantasyon eğitimi sadece bir defa verilen ve bir daha uygulanmayan eğitim değildir. İşletmede çalışanların her görev veya bölüm değişikliğinde yapılan eğitim türüdür (Kozak, 1999: 27). Türkoğlu'nun (2000: 48) yapmış olduğu çalışmaya göre, yönetici olmayan işgörenler, ilk ve orta kademe yöneticilere göre daha fazla süre oryantasyon eğitimi almaktadırlar. Bazı işletmeler bu eğitimi zaman kaybı gibi görse de, yeni başlayan işgören ve işletmeye birçok yönden faydası olmaktadır. Bunlar; yeni işe başlayan işgörenin işini ve işletmeyi sevmesini sağlar, işgörenin işini yapmasını kolaylaştırır, yeni yöntemi öğrenmeme konusundaki direnç azalır, iş kazaları azalır, malzeme israfı önlenir, makinaların yanlış kullanımı önlenir, işgören devir oranını düşürür şeklinde sıralanabilir (Kozak, 2001: 23).

Bu yöntemin işletmeye en iyi faydası, verimliliği ve kaliteyi artırması iken işgörenlere faydası ise, kaliteli hizmet, örgütüyle özdeşleşme, motivenin yükselmesi ve öz güven oluşması gibi yararlar sağlar (Özer, 2010: 57). Aynı zamanda eğitimin verimliliğine göre işgörenlerin işletme ile olan düşüncüleri de olumlu veya olumsuz yönde değişir. İşletmeye yeni başlayan işgörenler için işletmede geçireceği ilk günler çok önemlidir. İşe devam edip etmeme bu günlerin nasıl geçtiğine bağlı olarak gelişir.

•**Yönetici Gözetiminde Eğitim:** Yöneticiler astlarının bilgi, yetenek ve becerilerini en iyi bilen çalışanlardır. Uzman kişilerin yanına özellikle işe yeni başlayan, deneyimi olmayan işgörenler işin niteliklerini, gereklerini, ustalıklarını öğrenmeleri ve uygulamaları amacıyla verilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 147). Bu yöntemle eğitim, basit ve sık sık tekrarlanarak yapılan işlerin öğretilmesinde çok etkili olmaktadır. En eski eğitim yöntemlerinden biridir ve işletmeye daha az maliyetli olması ve katılımcılara daha kolay uygulanabilmesi sebebiyle çok fazla kullanılan bir yöntemdir (Öztürk ve Sancak, 2007: 769).

•**Yetki Aktarımı İle Eğitim:** Bu eğitim şeklinde çalışana daha önce sahip olmadığı ve işletmenin yetki sırasına göre bir yetkinin aktarılmasıdır. Burada astlardan, vekâlet edilen gücü, üstlerin olmadığı zaman kullanması istenerek astların karar verebilme ve uygulayabilme yeteneğinin gelişmesi desteklenir (Öztürk ve Sancak, 2007: 770). Merkezi yönetimli bir işletme ise, işgören burada üstten aldığı kararları ve kendilerine bildirilen görevlerin uygulamaya geçirmesi nedeniyle karar alma, üstleriyle fikir alış verişi yapma ve yaratıcı düşünce güçlerini ortaya koyma fırsatı bulamamaktadır. Üstlerin, astlarına yetki devretmesi, astların yetişmesini ve gelişmelerini sağlayan önemli bir faktördür (Tanman, 2006: 98). Buradaki eğitimin faydalı olması için yetki veren üsttün astıyla ilişkisinin ve güveninin güçlü olması ve astına her zaman destek olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2005: 148). Özetle, bu eğitim ile çalışanın karar vermede ve sorumluluk almasında kendini geliştirmesi sağlanır.

•**Monitör Aracılığıyla Eğitim:** Bu yöntem ise, genellikle alt kademedeki işgörenlerine yöneliktir. İşletmelerde teknik eğitim gerektiren işlerinde kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenlerinden seçilen (monitör veya klavuz) çalışanlar pedagojik bilgilerle donatılarak bölümdeki diğer işgörenleri eğitme şeklidir. Monitörler, işe dair

en kısa yöntemleri, sistematik bilgileri ve ekipmanlardan minimum maliyet ile maksimum fayda sağlama şeklini aktarırlar (Öztürk ve Sancak, 2009: 771).

•**Staj İle Eğitim:** İşletmelerde göreve başlayan çalışanlara, çalışma koşullarını görme, yapılan işlerin neler olduğu öğrenme, çalıştığı alandaki mesleki sorumluluğu edinme gibi faydaları bulunmaktadır (Tanman, 2006:102). Stajyerler, staj yerine gitmeden önce belli teorik bilgileri edinmiş (Karagöz, 2003: 228), işletmelerde bu teorik bilgileri uygulamaya geçirmek amacıyla eğitildikleri bir hizmetiçi eğitim yöntemidir. Aynı zamanda işletmedeki diğer işgörenler gibi para kazanmak yerine bilgi ve deneyimleri artırmak için çalışırlar.

Stajın ilk günlerinde bir yığın ve karmaşık bilgiler verilmesi, stajyerin aşırı bilgi içinde kalmasına neden olur (Karagöz, 2003: 229). Stajyerleri yıldırmamak amacıyla onlara ilk önce kolay bilgileri verilmesi, daha sonra zamanla işteki zorluk ve detayların verilmesi gerekir. Staj, işe yeni başlayanlar için etkili bir eğitim olup, yeni istihdam edilmiş olan personelin işe başlamadan önce görevlerini geçici bir süre yürütürler. Bu durumda, stajyerlerin işin fiziki ve sosyal koşullarına uyma yetenekleri de bilimsel yönden gelişmiş olur (Tanman, 2006: 103).

•**İş Rotasyonu Eğitimi:** Çalışanları işletmenin farklı görevlerine yerleştirilerek buradaki işlerin de nasıl yapıldığının öğretilme şeklidir. Bu yöntemin amacı ise, işgörenlerin işletmedeki diğer departmanları ve işleri öğrenmesidir. Aynı zamanda işgören çok farklı yer ve görevde çalışması sonucu çok geniş bilgi ve tecrübeye sahip olabilmektedir (Gül, 2000: 10). Bu eğitim çalışanlarda birlikte çalışma, sosyalleşme, aynı işlerin yapılmasındaki bıkkınlıktan kurtarma, çalışanın bilgi ve yeteneğine uygun işte çalışma ve çalışanları yönetici adayı olarak yetiştirme gibi faydaları da bulunmaktadır.

•**Komiteler İle Eğitim:** Bu yöntemde belirli bazı görevlerin yerine getirilmesi için çalışma grupları oluşturulur ve bu gruplar seçilmiş bazı belgeleri inceleyip rapor hazırlayarak ortak çalışmalarını yönetime sunmaktadırlar (Gül, 2000: 11). Özellikle planlama ve karar alma gibi durumlarda daha çok faydalı olmaktadır (TEPAV, 2007: 19). Yöntemin sıkıntılı olduğu durum eğitimden önceki hazırlığın iyi yapılması ve liderin pasif olamamasıdır (Karagöz, 2003: 230). Bu yöntemin diğerine göre çalışanların birlik içinde çalışması ve çalışanlardaki yaratıcılığı ortaya çıkarması gibi üstün yanları bulunmaktadır (Gül, 2000: 11).

1.9.2. İş Dışı Hizmetiçi Eğitim Yöntemleri

İş dışı hizmetiçi eğitim yöntemleri, genellikle teorik olup uygulama yönünün az olduğu, işgörenin işbaşından uzaklaştırarak iş stresinin olmadığı ve sadece eğitime odaklanan bir eğitim faaliyetidir (Çeliker, 2005: 29). İş dışında hizmetiçi eğitim, bakış açısı geniş olan, genel ilke ve kuralların sistematik olarak verildiği eğitim tekniğidir. Bu yöntemde işgörenlerden üretim beklenmez (Taymaz, 1997: 142). İşbaşı hizmetiçi eğitim uygulamalarından temel farkı, eğitim alacak çalışanın çalışma koşullardan soyutlanıp dikkatini sadece eğitime vermesidir. Böylece hizmetiçi eğitimin faydası artmaktadır. Bu nedenle iş dışı eğitimlerle çalışanlar işletmedeki baskılardan uzak ortamda daha rahat düşünüp eğitim alabilmelidirler (Öztürk ve Sancak, 2007: 771).

Otel işletmelerindeki çalışanlara hizmetiçi eğitimler, işletme dışındaki uzmanlar, danışman firmalar, akademisyenlerce uygulanabilmektedir (Pehlivan, 1997: 115; Güzel, 2005: 117). İş dışı eğitimlerde işgörenlerin yurt dışına ve işletme dışına çıkarılması, işletmeye ayrı bir mali yük oluşturmaktadır. Fakat bu durum işletme içinde ve grup eğitimi şeklinde yapıldığında işletme açısından ekonomik bir eğitim türü olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2005: 153). İş dışındaki eğitim programları (konferans, seminer, kurs, gezi-gözlem, t-grup, örnek olay ve rol oynama) şu şekilde sıralanabilir (Yalçın ve İri, 2003: 9; Ergül, 2006: 6; Öztürk ve Sancak, 2007: 772):

•**Konferanslar:** İşletme içinden veya dışından konusunda yeterli bilgiye ve deneyime sahip uzman bir kişi tarafından daha önceden belirlenmiş konu ile ilgili dinleyicilere bilgi sunulma şeklinde verilen bir eğitimidir. Burada eğitici, performansla ilgili sorunların çözümünde etkili olmalıdır (Çeliker, 2005: 29). Eğitici, katılımcıların kendisini ve diğer konuşmacıları dikkatle dinlemeleri için teşvik edici olmalıdır. Eğitime katılanlar sorunlara çözüm yolunu öğrenirken işinde uygulayabileceği yeni fikirler de edinecektir. Konferans, beyin fırtınası tekniğinin en etkin kullanıldığı bir yöntem olup konferans lideri önemli etkiye sahiptir. Konferans lideri, yöntemin başarısı için grubu iyi organize etmeli, katılımcı sayısını iyi belirlemeli ve konferansta kullanılan eğitim ekipmanlarını iyi seçmelidir (Atak, 2006: 51).

•**Seminerler:** Seminer, belirli alanda uzman olup o alandaki yeni gelişmeler ve icatlar hakkında çalışanlara bilgi vermek amaçlı düzenlenen kısa süreli kurslardır. Metin üzerinde anlatılanların yanı sıra bu bilgilerin pratiğinin de yapılması şeklindedir. Örneğin işletmeye yeni alınmış bir ekipmanın özelliklerinin anlatılması yeterli gelmeyeceğinden ekipmanın kullanımı da gösterilir (Gül, 2000: 11). Aynı zamanda seminerde tecrübeli kişiler ortak çalışma konularında görüş ve fikir alışverişinde bulunur ve çalışmalar üzerinde tartışabilmektedir (TEPAV, 2007: 17).

•**Kurslar:** Kurs, farklı konuların farklı zamanlarda çalışanların deneyimlerinin artırılması amacıyla verilen eğitim çeşididir (TEPAV, 2007: 18). Çalışma saatleri dışında uzun süren eğitimlerdir (Kozak, 2001: 49). Bazıları birkaç hafta bazıları bir yıl kadar uzun zaman verilen eğitimler alt kademe çalışanları yönelik iken üst ve orta kademedeki yöneticiler için daha kısa süren (eğitimcilerin eğitimi gibi) eğitimler mevcuttur (Sabuncuoğlu, 2005: 156). Grupların hangi yönden eksiği varsa ya da grup hangi yönden geliştirilmek isteniyorsa, buna uygun farklı kurslar verilebilir (Çulha, 2008: 52). Bunlar; çırak kursları, kat hizmeti kursu, maliyet kursu gibi kurslar şeklinde sıralanabilir (Kozak, 2001: 49).

•**Gezi-Gözlem:** Bir olay veya varlığın hazırlanmış bir plan çerçevesinde incelenmesine ve bunun da amaçlı bir etkinlik olması şeklindedir (Orhaner ve Tunç, 2003: 93). Gezi adıyla yapılan çeşitli eğitim etkinliklerinde ortak yönü hepsinin gözlem gücüne dayanmasıdır. Daha geniş görüş ve anlayışla konu üzerinde çalışma imkânı bulunurken, çok zaman da almaktadır (Bozkurt, 2006: 35). Burada amaç, çalışanı benzer işletmelere götürerek deneyim ve bilgi seviyelerini arttırmak, farklı çalışma şekilleri ve koşulları görmelerini sağlamaktır. Gezi sonunda izlenim ve öğrenilenlerin görülmesi amacıyla eğitim alanlardan rapor istenmesi yararlı olur (Khussamova, 2010: 32).

•**T-Grup (Duyarlılık Eğitimi):** Kurt Lewin ve arkadaşlarınca 1947’de “örgüt geliştirme yöntemi” şeklinde başlayan T-grup eğitimi, çalışanın işletmede ortamındaki değişimlere hızlı uyumunun sağlanmasına yönelik bir eğitimidir. Burada eğitilen yönetici kendi davranışlarına yönelik çözümler bulur. Eğitimdeki çalışanlar birbiri ile etkileşim içine girerek birbirlerini nasıl etkiyebileceklerini öğrenirler (Gül, 2000: 11). T- Grup yöntemin gerçek adı “Training Group”, Türkçe’ye aktarılmış haliyle eğitim T-grup eğitimi, literatürde duyarlılık eğitimi şeklinde de

adlandırılmaktadır. Bu eğitim, çalışanların işletme içindeki birbirine olan davranışlarına ve düşüncelerine karşı duyarlı olunması gerektiğini öğretmektedir (Yüksel, 2000: 207).

T-grup tekniği 12-15 kişiden oluşan gruplara uygulanır. Bu kişiler farklı departmanlardan gelmiş olabilirler. Katılımcılardan daha önceden verilmeyen bir konu hakkında çalışmaları istenir. Oluşturulan gruplar, çalışma esnasında hareket edebilir, konuşabilir ancak dışardan herhangi bir yardım alamazlar (Çeliker, 2005: 30). Burada gruplar arasındaki tartışmaya katılanlar kendinin ve diğer katılımcıların duygularını, güdülerini anlamaya çalışır. Böylece bu eğitim ile işgörende, “ben” yerine “biz” veya “grup” düşüncesinin oluşturulması sağlanır (Yüksel, 2005: 207).

•**Örnek Olay Eğitimi:** Günlük yaşamda karşılaşılan problemlerin, eğitim sırasında çalışanlara çözümlerinin öğretilmesi şeklidir. Burada asıl amaç, yaşanmış bir durum veya problem tüm ayrıntılarıyla gruplara incelenir ve tartışma bitiminde katılımcıları ayrıntılı düşünmeye ve yaratıcı çözümler bulmaya yönlendirmektir (Sabuncuoğlu, 2005: 157). Tartışılacak konular çalışma yaşamından seçilir ve titizlikle metin haline dönüştürülüp tartışma gruplarına önceden verilir (Çeliker, 2005: 32). Böylece eğitime katılan işgörenler, olaydaki kişilerin yerine kendini koyarak sorunlara çözümler bulmaya çalışır. Burada katılımcıların, problemi tam anlamaları ve soruna ilişkin farklı çözüm yolları sunmaları özelliği kazandırılmaya çalışılmaktadır (Atak, 2006: 55).

•**Rol Oynama Eğitimi:** Çalışanları işletmedeki diğer çalışanlarla yakın ilişkiler kurmaya ve yaşamakta oldukları sorunlara çözümler aramaya yönelten bir eğitim yöntemidir (Tanman, 2006: 110). Olay, daha önceden detaylı olarak hazırlanır ve tüm katılımcılara dağıtılıp amaç anlatılır. Olaydaki yöneticilik veya diğer görevler katılımcıların düşünce ve karakterlerine uygun olarak verilir. Dolayısıyla rol alan her katılımcı gerçekte o görevde çalışıyormuş gibi düşünür, sorunlara işletmeye en yararlı olacak şekilde çözüm önerileri getirir. Burada eğitici çoğu zaman müşteri olup tartışmanın başlamasını sağlayabilir (Atak, 2006: 53). Grup liderleri oyunda üzerinde durulması gereken noktaları yineler, yorumlar ve tartışma sonuçlarını özetler. Rol almayanlar ise, oyunu takip edip oyuncuları değerlendirirler (Şahin ve Güçlü, 2010: 232).

Eğitime katılanların davranışlarını geliştirmeye yönelik olan bu yöntem müşteri-çalışan ilişkisinin geliştirmesinde önemli bir eğitim tekniğidir (Gül, 2000: 19). Örneğın; misafirle daha az diyalog kuran ve konuşmada sıkıntı yaşayan kat hizmetlerindeki maidler, misafir istek ve sıkıntıları anlamada veya gidermede kendilerini yeterince ifade edemeyebilirler. Ama rol oynama yönteminde yaşanan sıkıntıya yönelik çözümler üretebilmeyi öğrenirler.

Otel işletmelerinde insan faktörü işletmelerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Hizmeti verende insan, alanda insandır. Bu yüzden misafir memnuniyetini sağlayan işğören, otelcilik sektöründe deneyim, bilgi ve tecrübelerinin yanı sıra günümüzün getirdiğı istek ve ihtiyaçlara yönelik sürekli olarak eğitimlerle yetiştirilmelidir.

1.10. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMETİÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI

Turizm dünya ekonomisinde en hızlı gelişen ve çok sayıda insanın katıldığı, milyonlarca etkileşimin bir arada yaşandığı, uluslararası ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel iletişimin sağlandığı, entegrasyona ve dünya barışına olumlu katkılar sunan büyük bir sektördür (Demirkaya, 2011: 15). Teknolojinin ve bilimin sunduğı gelişmeler, tüm meslek alanlarındaki çalışanların bu gelişmeleri ve yenilikleri öğrenmeyi ve işletmelerin de bünyesindeki çalışanlara öğretmesini zorunlu tutmaktadır. Bilgiyi ön planda tutan günümüz işletmeleri çalışanlarının bilgi ve beceri bakımından çok yönlü olmasını ve etkin takım çalışması yeteneğı olanları aramaktadır (Aytaç, 2000: 66). Bununla birlikte, başarılı olmak isteyen otel işletmeleri, müşterilerini rakip otel işletmelerine göre daha fazla memnun etmek istemektedir. Bu da kaliteli bir hizmet sunarak mümkün olabilmektedir. Kaliteli hizmet de, misafirin algıladığı hizmetten tatmin olma derecesiyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle otel işletmelerinde, misafirlere hizmeti sunan çalışanların, misafir beklentilerini bilerek hizmet sunmaları gerekmektedir (Öztürk ve Seyhan, 2005: 121).

Turizm sektöründeki otel işletmelerinin başarılı olabilmelerinde sık sık dile getirilen işletme girdileri içinde en önemlisi olan insandır (Sabuncuoğlu, 2005: 2). İşletmeleri canlandıran, işletmeyi harekete geçiren işletmede çalışan insanlardır. Vasıflı ve kabiliyetli çalışanlara sahip olan işletmeler rakiplerine göre daha başarılı

olabilmektedirler. Ancak insan kaynakları departmanı işgörenleri alırken ne kadar dikkatli olursa olsun işgörenler bazı yeterlilikleri sahip olamayabilirler (Taymaz, 1997: 271). Nitelikli işgörenlerin teminin ise çok maliyetli ve zor olması, özellikle yıl boyu hizmet veren otel işletmelerinin işletmede çalışanlarının ihtiyacı olan hizmetiçi eğitimleri vererek bu nitelikli çalışanı oluşturmaya zorlamaktadır (Yalçın ve İri, 2003: 95). Diğer bir ifadeyle, otel işletmeleri açısından işgörenini eğiterek işletmede tutmak daha yararlı ve hızlı bir çözüm olarak görülmektedir. Bu durumda hizmetiçi eğitimleri, işletmelerinde gerekli olduğunu gören işletmeler bünyelerinde eğitim bölümü açmaya ya da var ise de bu bölümün geliştirilmesine, dışardan eğitim danışman firmaları ile çalışmaya başlamışlardır.

Otel işletmeleri için gereklilik haline gelen hizmetiçi eğitim, işletmeye başlayan bir işgörene de devam etmekte olan bir işgörene de verilmesi gerekmektedir. Ancak işgörenlerin iş ile ilgili durumlarına göre verilen eğitimlerde değişiklikler göstermektedir. Yeni işe başlayan işgörene ayrı, devam etmekte olan işgörene ayrı eğitim verilmektedir. Aynı zamanda her eğitim türünde farklı eğitim yöntemleri kullanılmaktadır. Bazı eğitimler işletme içinde verilebilirken bazı eğitimler işletme dışında verilmesi gerekebilir. Bu yüzden eğitimin türüne bağlı olarak eğitimler değişiklik gösterebilmektedir.

Eğitim, otel işletmelerinin başarısında kritik faktör olması yanında işgörenlerin kişisel gelişiminde de çok önemlidir. Yoğun tempolu bir ortamda çalışma, kendi kapasitesini görme, oluşan problemler hızlı çözümler bulma, karar verme ve iletişim yeteneklerini de geliştirme imkânı sunar (Özer, 2010: 68). Bunların yanı sıra hizmetiçi eğitimlerin işletmelere somut faydaları da bulunmaktadır (Özdemir, 2013: 40). Örneğin, mutfakta hijyenin sağlanmasında veya kat hizmetlerinin odalarda kullanılan kimyasalları etkin bir şekilde kullanılmasında söz edilebilir.

İşletmelerde çalışacakların iş alımı esnasında yapılan yanlış seçimler - işgörenin kendini yanlış tanıtmaması, işe göre değil adama göre işgören alımı gibi-, çevredeki hızlı gelişim ve değişim, teknolojiye bağlı değişimler işgörenlerin yetersiz kalmasına ve işi etkili yapamamasına sebep oluşturmaktadır. Bilginin her gün yenilendiği günümüzde meslekler, işletmelerdeki çalışma koşulları ve işin teknikleri

hızlı bir şekilde değişmektedir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 2). Bu uyumu sağlayabilmek için ve işgörenin hizmet öncesi işi ile gerekli donanımına sahip olması, görevini yerine getirebilmesi ve sürdürebilir olması, görevi için günceli takip edebilmesi ve kendini yenileyebilmesi (Gül, 2000: 4) için işletmede işgörenlerin dönem dönem eğitimlere alınması gerekmektedir.

Gerekli literatür incelendiğinde verilen hizmetiçi eğitimlerin çalışanlar üzerinde pek çok olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre;

Kayayurt (2002: 112) dört ve beş yıldızlı otel mutfaklarında çalışanların yiyecek hazırlama, pişirme, saklama konusundaki bilgi düzeylerinin tespiti ve buna uygun hizmetiçi eğitim önerisine yönelik çalışmada, sektörün gerektirdiği nitelikler konusunda aşçıların kısmen yeterli oldukları belirlenmiş ve yetersiz oldukları konulara ilişkin hizmetiçi eğitim programı önerisi sunulmuştur.

Yaylı ve Temiraliyeva'nın (2006: 101) dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada, verilen hizmet içi eğitim sonuçlarının olumlu olduğu ve çalışanları olumlu yönde geliştirdiği, performanslarını yükselttiğini göstermektedir.

Pelit ve Türkmen'in (2007: 211) Marmara bölgesindeki on bir ilde bulunan seyahat acentalarında ve otel işletmelerinde (3,4, ve yıldızlı) yaptıkları çalışmada, turizm işletmelerinin uyguladıkları hizmetiçi eğitim yöntemlerinin işletme türlerine göre farklılık gösterip göstermediği olup, araştırma sonucunda otel işletmeleri çalışanlarının seyahat acentası çalışanlarına nazaran daha fazla hizmetiçi eğitime önem verdikleri tespit edilmiştir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri olarak misafir ile birebir ilişkinin daha fazla olması otel işletmelerinde, otel yöneticilerinin çalışanlarına hizmetiçi eğitimi vermesinin zorunlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Özer (2010: 103) Afyonkarahisar Ömer Göcek Bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerindeki F&B (yiyecek-içecek) bölümü çalışanlarına hizmetiçi eğitim uygulamalarının işgörenlerin iş tatmini üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmada, işletmelere verilen hizmetiçi eğitimlerin, işgörenlerin kişisel gelişimlerinin, mesleki bilgi ve yeteneklerinin, özgüvenlerinin artmasını sağladığı ve oryantasyon eğitimin çok iyi planlanıp üzerinde durulmasının gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.10.1. Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmetiçi Eğitimin Çeşitleri

Çalışma yaşamında karşılaşılan hizmetiçi eğitim çeşitleri, işletme ve işgören istihdam durumlarına göre değişiklik gösterebilmektedir (Pelit ve Türkmen, 2007: 207). Hizmetiçi eğitim türleri çeşitli çalışmalarda farklı gösterilmiştir. Şahin ve Güçlü (2010: 228), hizmetiçi eğitim yöntemlerini kendi içinde tutarlı olması ve bütünlük arz etmesi sebeplerine bağlı olarak; işbaşında, iş dışında ve teknoloji temelli hizmet içi eğitim, Taymaz (1997: 8); temel, geliştirme, yükseltme, özel alan, adaptasyon, tamamlama eğitimi şeklinde 6 (altı) gruba ayırmıştır.

Otel işletmelerinde verilen hizmetiçi eğitim çeşitleri ve yöntemleri diğer işletmelerde uygulananlardan farklılık göstermemektedir (Yalçın ve İri, 2003: 6). Pelit ve Türkmen (2007: 208) de çalışmasında otel işletmelerinde verilen hizmetiçi eğitimi, görev değişikliği olacak çalışan eğitimi, işletmede halen çalışan işgören eğitimi, işletmeye yeni alınan çalışan eğitimi, yönetimde görevli olanların eğitimi olarak 4 başlıkta ele almıştır.

Özer'in (2010: 69) Afyonkarahisar Ömer Göcek Bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde verilen hizmetiçi eğitim ile ilgili araştırmasında, otel işletmelerinde 3 (üç) farklı hizmetiçi eğitim verildiğini tespit etmiştir. Bunlar; işe yeni başlayan işgörelere verilen oryantasyon eğitimi, işletmede çalışmakta olan ve çalıştığı işten başka bir işte çalışması için verilen rotasyon eğitimi ve çalışmakta olduğu bölümdeki mesleğini geliştirmeye yönelik verilen mesleki geliştirme eğitimidir.

Bu çalışmada otel işletmelerinde işgören eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere uygulanabilecek eğitim yöntemleri gerekli literatür taranarak (oryantasyon, mesleki gelişim, rotasyon ve özel alan eğitimi) dört boyutta ele alınmış ve incelenmiştir (Bozkurt, 2006; Karagöz, 2003; Özer, 2010; Parlayan, 2009; Seymen, 2002; Yalçın ve İri, 2003; Yaylı ve Temirraliyeva, 2006);

İşe Yeni Başlayan İşgören Eğitimi (Oryantasyon): Uyum eğitimi, işletmeye yeni alınan çalışanın görevi ve işletmenin vizyonu hakkında bilgi verildiği ve işletmedeki diğer çalışma arkadaşlarının tanıtıldığı süreçtir (Yaylı ve Temirraliyeva, 2006: 98). İşe alıştırma eğitimi, hizmet içi eğitimin ayrılmaz bir parçası halindedir ve kendine has kapsamı, zamanı ve izleme süreci vardır (Seymen,

2002: 15). Burada işletmeye yeni alınan çalışanların uyumunu kolaylaştıran, özgüven ve sosyalleşmesini sağlayan ve yeni çalışanların yaptığı hatalarının oranını indiren bir eğitimidir (Yalçın ve İri, 2003: 96). Örneğin, mutfak bölümüne yeni başlamış işgörene mutfak bölümü organizasyonunun tanıtımı, işgörenin çalışacağı bölümün organizasyon içindeki önemini aktarılması, çalıştığı bölüm ile işbirliği içinde çalışacağı diğer bölümlerin ve işgörenlerin tanıtılması, işletmede uygulanan mutfak politikalarının tanıtılması gibi konular bu eğitimin kapsamını oluşturabilir.

Mesleki Gelişim Eğitimi: Otel işletmelerinde çalışanların mesleki gelişimleri kolaylıkla takip edebilmesini ve öğrenip uygulayabilmelerini sağlayan bir eğitim çeşididir. Yiyecek-içecek departmanının alınan yeni bir ekipmanın kullanımının öğretilmesi (buz kalıbı yapıcı makina, bira dolabı vb.) (Özer, 2010: 70), oteldeki ön büro departmanında kullanılacak otomasyon programının öğretilmesi sayılabilir. Otel işletmelerinde eğlence ve aktivite departmanında çalışan bir işgörene misafir ilişkilerinde nelere dikkat etmesi gerektiği, mini kulüpte çalışan işgörene çocuk bakımı ve çocuk gelişimi ile ilgili bilgilerin aktarılması şeklinde verilen eğitimidir.

İşletmede Görevi Değişecek İşgörenin Eğitimi (Rotasyon): Otel işletmelerinde işgörenin görevini değişmesi veya bir görevin kaldırılması, yaptığı işinin geliştirilmesi, yeni görevin konulması veya genişletilmesi gibi durumlar oluşabilir (Parlayan, 2009: 5). Yeni görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumun işgörene (Karagöz, 2003: 178) planlı olarak değişik işlerde çalıştırılarak yetiştirilmesi amaçlanmaktadır (Gül, 200: 16). Böylece işgörenler çalıştığı birimdeki tüm hizmet türlerini tanıyarak ve öğrenerek, kariyer gelişim imkânlarını sağlamış olur (Özer, 2010: 70). Örneğin, kat hizmetlerinde oda bölümünde çalışan işgörenin alan bölümündeki temizlenecek, kontrol edilecek alanların öğretilmesi, misafir kullanımındaki lavaboların temizliğinde nelere dikkat edilmesi gerektiğinin aktarılması, hangi yüzeyde hangi kimyasalın kullanılması gerektiği ve mermer gibi yüzeylerin temizlenmesi esnasında veya sonrasında uyarı levhalarının misafirin görebileceği alanlara bırakılması gerektiğinin anlatılması gibi eğitimler verilebilir.

Özel Alan Eğitim: İşletme içinde veya dışında işgörenleri çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere verilmektedir. Bunlar; yabancı dil, bilgisayar, ergonomi eğitimi, güvenlik, ilk yardım, cankurtaran eğitimleri gibidir. İşgörene verilecek olan eğitim

çeşidi, çalışanın görevine ve kabiliyetine uygun olmalıdır (Bozkurt, 2006: 17). Özellikle üst kadrolara yetiştirmek amacıyla işgörenleri görevin gerektirdiği donanımına sahip olması amacıyla verilmektedir. Değişen koşullar karşısında işgörenlerin pazarlama tekniklerinin, kalite standartlarının işgörelere öğretilmesi gibi örnekler verilebilir (Özer, 2010: 71).

Özetle hizmetiçi eğitim konusu otel işletmeleri için gittikçe önemi artan bir faktördür. Günümüz koşulları dikkate alındığında mutlaka her işletmenin hizmetiçi eğitimi uygulaması zorunlu hale gelmiştir. Uzman kişiler tarafından yıllık olarak hazırlanan bu eğitim programları tüm ayrıntıları içerisinde bulundurmalıdır. Eğitim planları işletmenin amaçları kapsamasının yanı sıra işletme çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına yönelik olmalıdır. Aynı zamanda eğitimde geri besleme işgören açısından ve işletme açısından çok önemlidir. Eğitimlerin başarısını görmek için verilen tüm eğitimler mutlaka değerlendirmelidir. İşgörenler kazanımlarını kullanabileceği işlere verilirse kendilerine olan güven duyguları gelişir, örgütsel özdeşleşme sağlanır ve eğitimlere katılımları daha istekli olur. Eğitimlerle kendinin geliştiğini hisseden bireylerde aynı zamanda işletmelerden ayrılma niyetinin azalacağı söylenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Bu bölümde örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili yapılan tanımlara, tarihsel gelişimine, örgütsel özdeşleşmenin kuramsal temellerine, örgütsel özdeşleşmenin önemine, türlerine, örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörlere ve örgütsel özdeşleşme modellerine değinilmiştir. Aynı zamanda otel işletmelerindeki örgütsel özdeşleşmenin önemi üzerinde durulmuştur.

1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

21. yüzyıldaki örgüt yapılarına dikkatle bakıldığında organizasyon yapılarında değişikliğe gidildiği görülmektedir. İşletmeler büyük birimlerin olduğu örgütlerden daha küçük örgütlere dönüşmeye başlamış ve karmaşık hiyerarşik yapılar yerini daha açık olan çeşitli birimlere bırakmıştır. İşletmelerdeki birçok işin önemi üretim safhasından, işin servisine ve işin kendisine kaydırılmıştır. Bu değişikliklerle birlikte işletmelerde insanın önemi giderek artan bir duyarlılıkla gelişmiştir (Dick vd., 2007: 133).

Bu değişiklikler neticesinde işletmelerdeki çalışanlar üretim aşamasının en değerli ve temel faktörü niteliğini kazanmıştır. Bu durum karşısında örgütler, devamlılığında etkin rol oynayan çalışanları diğer üretim unsurlarından ayırarak insan farklılığının oluşturacağı üst düzey performans sağlamsı için devamlı çalışmaktadır. Çalışanlara maksimum motive sağlanarak daha fazla performans elde edilmesini sağlayan örgütsel özdeşleşme kavramının önemi yeni yeni fark edilmektedir (Köse, 2009: 1). Örgütsel özdeşleşme, turizm sektörünün ve günümüzün sürekli değişen koşullarında çalışanlarla işgörenleri birbirine bağlamakta ve oluşturduğu aidiyetlik ile belirsizlik durumlarının üstesinden gelmelerini sağlamaktadır.

Literatürde, “özdeşleşme” kelimesi İngilizce “indentification” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmakla birlikte, kelimenin Türkçe karşılığı olarak da “tanımlama” veya “kimlik” kavramları da kullanılabilmektedir. Türk Dil Kurumu’na

göre özdeşleşme kavramı “her türlü nitelik bakımından eşit olmak, bir ya da aynı olmak, ayırt edilemeyecek kadar benzer olmak.” anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 2005: 1554).

Özdeşleşme bazı araştırmacılar tarafından “ait olma, sadakat ve paylaşılan ortak duygular, özellikler” olarak tanımlanırken (Lee, 1971: 214), özdeşleşmeyi “yüksek motive edici” (Edwards, 2005: 208), “benlik bağlamı ve bir olma algısı” (Kreiner and Ashforth, 2004: 1) şeklinde de tanımlamaktadırlar.

Özdeşleşme, insanın sahip olduğu sosyal kimlikler içerisinde örgütteki kimliğinin oluşturduğu bir sonuçtur (Ashforth and Meal, 1989: 20). Kimlik ve özdeşleşme ile ilgili araştırmalar, örgütün içinde yaşanan zamanda oluşan duyguyu keşfetmenin öneminden ileri gelmektedir. Grup ya da örgüt kimliği, çalışanın kendi benliğinin bir parçası olarak özümsemesi örgüte anlam kazandırmaktadır. Aynı zamanda çalışanı örgüte bağlamakta ve çalışanda aitlik duygusu oluşturmaktadır (Tüzün, 2006: 74). Kimlik ve özdeşleşme kavramları, çalışanların grup ya da örgüt adına eyleme geçmesini ifade etmektedir. Buna göre kimlik ve özdeşleşme, çalışanlara motivasyon aşılır, onların örgütte kalma isteğini açıklamasına yardım eder, çalışanları yönlendirir ve ortak davranışlar göstermelerini sağlar (Albert vd., 2000: 14).

Scott, Corman ve Cheney (1998: 303) araştırmalarında kimliği, işletme çalışanları için geçerli olan kural ve kaynak şeklinde nitelerken, özdeşleşmeyi ise işgörenin diğer işgörenlerle etkileşiminde, örgüt kimliğinin iletişimsel bir yapısının olduğunu belirtmişlerdir. Bu iki kavram, birçok örgütsel davranışa da alt yapı oluşturur. Kimlik ve özdeşleşme kavramları, örgüt veya grup halindeki kişilerin stratejilerini, örgüt geliştirme faaliyetlerini, takım kurma çalışmalarını ve sosyalleşme faaliyetlerini tanımlamasından dolayı güçlü kavramlardır. Güçlü olmasının bir kısmı örgüt içinde işbirliğinin içinde olma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Örgütte çalışanlar birbirleriyle güçlü etkileşim sağlayabilmek için “ben kimim”, “biz kimiz” sorularına cevap arar. Örgütteki kimlikler ise çalışan kişi ve grupları ilişkilendirir (Albert vd., 2000: 15). Buna göre özdeşleşme kimlikle gelişen ve ortaya çıkan bir süreçtir.

Örgüt içi özdeşleşme ise, işgörenlerin örgütün amaç ve değerleri ile kendi değer ve amaçları arasındaki benzer olanları algılamasını sağlar, işgörelere örgütsel amaçları ve faaliyetleri oluşturma fırsatı verir ve böylece işgören örgütün değer ve hedefini benimser. Örgütle özdeşleşme sağlayan çalışanlar, örgütün dışındaki kişilerle ilişkilerinde örgütü temsil ettiğini düşünür, örgütle ilgili kritik kararlarda örgütün çıkarlarını en önde tutar, aynı tutumda olmayan kişilerden kendisini ayırır (Miller vd. 2000:651-652).

Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme, “İşgörenlerin, çalıştıkları örgütleri anlatırken kullandıkları kelimelerde kendilerini o örgüt içinde nerede gördüklerinin bir göstergesi” olarak ifade edilebilir (Dutton vd., 1994: 240). İşgörenlerin örgütsel özdeşleşmeleri artıkça, örgütsel düşünme ve örgütle hareket etme düzeyleri de artmaktadır (Dutton vd., 1994: 223). Aynı zamanda örgütsel özdeşleşme, çalışanın örgütü ile işbirliği sağlaması ve çalışanın örgütünü davranış ve tutumuyla desteklemesidir (Miller vd., 2000: 629). Ashforth ve Mael bu kavramın öncüleri olarak, çalışanın ve işletmenin amaçlarının zamanla birbirine benzemesi ve daha fazla bütünlük oluşturma süreci şeklinde ifade etmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989: 23). Çalışanlar bu süreçte kendilerini belirli bir grubun üyesi olarak tanımlanırken, hem kendi kimliğini belirlemesiyle doğrudan özdeşleşmesine, hem de çalışanın aynı gruptaki kişilerle iletişim kurarak dolaylı yoldan özdeşleşmesini etkilemektedir (Hortaçsu, 2007: 67).

Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin literatüre baktığımızda ortak bir tanımın olduğunu söylemek mümkün değildir. Bunun sebebi ise, birden fazla araştırmacı tarafından farklı şekillerde incelenmesidir. Özdeşleşme kelimesi davranış literatüründe, birey olarak veya en küçük örgüt açısından incelenmiş; iletişim literatüründe ise, yönetimce yayılıp iletişime dayalı stratejiler aracılığıyla oluşmuş ve en büyük örgüt açısından ele alınmıştır (Chreim, 2002: 1118). Bu nedenlerle örgütsel özdeşleşme tanımı farklı şekillerde ve birçok yerde bulunabilir. Bu tanımlardan öncül olanlardan (Ashforth ve Mael 1989: 34; Brown, 1969: 346-347; Dutton vd., 1994: 239; Edwards, 2005: 207-230; Hall vd., 1970: 176-177; Miller, 2000: 629; Tüzün: 2006: 81) bazıları Tablo 2’ de sunulmuştur.

Tablo 2. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları

Yazar	Tanım
Tolman (1943)	Kişinin, parçası olarak hissettiği herhangi bir gruba bağlanmasıdır.
Foot (1951)	Kişilerin özdeşleşme ile aktif bir şekilde gruptaki diğer kişilerle bağlandığı süreçtir.
Simon (1958)	İşgörenin, örgüt hedefleri ile kendi hedeflerinin giderek daha fazla bütünleştiği veya benzeştiği süreçtir (Hall vd., 1970: 176-177).
Brown (1969)	Özdeşleşmeyle ilgili örgütlerde araştırmalarını yapmış ve dört sonuç çıkarmıştır. Bunlar; 1-Üyelik kavramını oluşturmaktadır, 2-Kişilerin genel durumlarını etkilemektedir, 3-Kendine has tahminlemeye sahiptir; iş motivasyonunu, içsel katkıyı, performans açısını hakkında tahminler sağlamaktadır, 4-Motivasyon sağlayan faktörlerin farklı ilişkilerini öne sürmektedir (Brown, 1969:346-347).
Hall vd. (1970)	Örgütün amaçlarının giderek çalışanın amaçları ile bütünleşmesi ve birbirlerine benzemekte olduğu süreçtir (Hall vd., 1970: 177).
Patchen (1970)	Özdeşleşmeyi üç bileşenden oluşmaktadır: Benzerlik ya da ortak özellikleri algılama, üyelik ya da birlik duygusu, sadakat ya da organizasyonu desteklemektir (Miller, 2000: 629).
Lee (1971)	Özdeşleşmeyi ait olma, sadakat ve paylaşılan özellikler olarak belirtmiştir (Lee, 1971: 214).
Cheney (1983)	Özdeşleşme, kişilerin kendilerini sosyal gruplardaki olaylar ile birleştirdikleri aktif süreçtir (Edwards, 2005: 208).
Ashforth ve Mael (1989)	Çalışanların bir ekipte, olumlu ve olumsuz durumlarda da birlik olma algısıdır (Ashforth ve Mael 1989: 34).
Mael ve Ashforth (1992)	Bir çalışanın örgütle kendisinin aynı olmasıdır (başarı ve başarısızlığı kendisine mal etme).
Dutton, vd. (1994)	Çalışanın kendini ifade ederken kullandığı kelimeler ile örgütü ifade ederken kullandığı kelimeler arasındaki bilişsel bağın düzeyidir (Dutton vd., 1994: 239).
Pratt (1998)	Bir çalışanın üyesi olduğu örgütü, çalışan tanımlamayı düşündüğünde ortaya çıkmaktadır (Edwards, 2005: 209).
Miller vd. (2000)	Çalışan ve örgüt arasındaki dayanışmanın olması, çalışanın örgütü davranışları ile desteklemesidir (Miller vd., 2000: 629)
Pratt (2000)	Çalışanın örgüt ile kendini benliğinde tanımlamasındaki bireysel düşüncedir (Tüzün, 2006: 81).
Van Dick (2001)	Özdeşleşmenin sosyal açıdan farklı bir çeşididir ve çalışanın örgütle kendini bir hissetmesi, örgüte birçok açıdan ilişkili olma algısıdır (Edwards, 2005: 210).
Edwards (2005)	Çalışan ile örgüt arasında kurulan psikolojik köprüdür. Bu köprü ile çalışanlar kendilerini duyuşsal açıdan bilişsel yönden birbirine bağlı hissederler (Edwards,

	2005: 207-230).
Ashfort vd. (2008)	Çalışan değerleri ile grubun veya örgütün değerlerinin aynı olması özdeşleşmenin kalbi ve odak noktasıdır (Ashfort vd., 2008: 328).
Katrinli vd. (2008)	Çalışanın kendisini çalıştığı örgütüyle tanımlaması ve çalışanın sosyal olarak özdeşleşmesinin özel bir şeklini oluşturmasıdır (akt. Başar, 2011: 42).

Kaynak: *Ashforth ve Mael 1989: 34; Brown, 1969: 346-347; Dutton vd., 1994: 239; Edwards, 2005: 207-230; Hall vd., 1970: 176-177; Miller, 2000: 629; Tüzün: 2006: 81.*

Tablo 2’de ifade edildiği gibi birçok araştırmacı örgütsel özdeşleşmeyi örgütün amaç ve hedefleri ile çalışanın amaçlarının aynı olması veya benzeşmeye başlaması sürecinde gerçekleşen bir algı olduğudur. Ashforth ve Meal (1989: 34) çalışmalarında örgütsel özdeşleşmeyi örgütün başarı ve başarısızlıklarını içeren ait olma, örgütle bir olma algısı olarak tanımlamışlardır. Ashforth vd.’ne (2008: 330) göre, özdeşleşmenin merkezinde kişinin kendini tanımlarken, önem verdikleri ve duyguları yer almaktadır. Çalışan kendini tanıyarak örgütüyle birlik olması, kendi değerleriyle örgütün değerlerinin aynı olması özdeşleşmenin odak noktasını oluşturmaktadır. Çalışan böylece kendisini bir sosyal grup üyesi olarak algılayıp kendisine belli özellikler yükleyerek diğerlerinden kendisini ayırabilmektedir. Bu durumda örgütsel özdeşleşmenin sonucu olarak da değerlendirilebilir.

Pratt (1998: 172) ise, örgütsel özdeşleşmenin ortaya çıkabilmesi için gerekli iki koşul olduğunu belirtmiştir: Birincisi işgören, örgüt kimliğini belirgin olarak algılamalıdır. İkincisi ise işgören, örgütün kimliği ile kendi kimliği arasında benzerlikler algılamasının, örgüt kimliğinin benliği içinde yer almasıdır. Özdeşleşme için geçen süreye ilgi; örgütün değerleri kendi değerlerine benzemesine düşünme veya özenme; çalışanın kendini örgüte göre uyarılma süreci olarak belirtilmiştir (Edwards, 2005: 218).

Koçel’e (2010: 534) göre ise özdeşleşme, çalışanın kendisini başka çalışan veya grupla aynılaştırması, kişi veya grupta meydana gelen değişiklikleri aynen kendisinde meydana gelen değişiklikler olarak hissetmesi durumudur. Ancak aşırı özdeşleşmenin, koşulların değişmesi durumunda işgören üzerinde yaratabileceği olumsuz etkilerine de dikkat etmek gerekir. Özellikle büyük dönüşümler sonucu

işletme içindeki pozisyonu ve gücünün azaldığını hisseden işgörenlerin örgütle aşırı özdeşleşmeleri olumsuz düşüncelerine neden olabilir.

Ashforth ve Mael (1989: 21-22) makalelerinde sosyal kimlik kuramını kuramsal açıdan örgütsel özdeşleşme literatürüne eklemiş ve örgütlerdeki örgütsel özdeşleşmenin yüksek olmasıyla ilgili şu sonuçları belirtmiştir;

- Örgütler arasında karşılaştırılma yapıldığında çalışanın örgütüne yönelik algısı farklı ise özdeşleşme düzeyi yüksektir. Burada örgütün kimliğinin yüksek derecede algılanması, çalışanın öz sayısının artmasını sağlar ve özdeşleşme oluşur,
- Örgütteki çalışanların örgüt saygınlığını ne kadar çok algırlarsa o kadar çok özdeşleşme düzeyleri artar,
- Örgütün ve çalışanın hedeflerindeki benzer noktalar, geçmişlerindeki ortak kısımlar ve birbirlerinden etkileşimleri özdeşleşmelerini geliştirir,
- Çalışanların örgütüne dışarıdan gelen tehditler çalışanların örgütle olan özdeşleşme seviyelerini artırır.

Çalışanla örgüt arasındaki bu özdeşleşme seviyesi ne derece güçlü olursa örgütteki kalite, verimlilik veya müşteri memnuniyeti o derece iyi olacaktır. Ancak yüksek oranda özdeşleşmenin olumlu yanlarının olduğu gibi olumsuz yanları da (bireysel ve örgütsel açıdan) bulunmaktadır. Örneğin, örgütüyle çok fazla derecede özdeşleşen işgören kendisinde zamanla tükenme hissi yaşayabilir, kendi kimliğini kaybedebilir ya da örgütün yaptığı hataları görmezden gelebilir (Kreiner ve Ashforth 2004: 2). Örgütsel özdeşleşme konusunu bu açıdan da değerlendirmek insan kaynaklarının doğru yönlendirmesi anlamında önemlidir.

Daha önce sahip olduğu bir kimlikle örgüte gelen çalışan, örgütün kimliği ile karşılaşır. Örgütüyle özdeşleşmesi durumunda ise kendine yeni bir kimlik oluşturur. Bu durumda örgütsel kimlik kavramı örgütsel özdeşleşmeye dahil edildiğinde, kavramlar tanımlanırken farklı açılardan ele alınmaktadır. Özdeşleşme, çalışanların bir vasfı veya sahip olduğu bir özellik olarak görülmekte ve çalışanın örgütün esas örgütsel kimliği ile kendi kimliğini birleştirme düzeyi şeklinde de tanımlanmaktadır (Dutton vd., 1994: 240). Kimlik ise, örgütün ya da çalışanın kendi olarak görülür ve örgütsel özdeşleşmeyi de örgütün başarı ve başarısızlıklarını da dahil ederek örgüte

ait olma, grupla görüş birliği içinde olma algısı şeklinde tanımlanabilir (Ashforth ve Mael, 1989: 34; Tüzün, 2006: 79).

1.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN KURAMSAL TEMELLERİ

Ashforth ve Meal'in (1989) yılında yapmış olduğu çalışma, örgütsel özdeşleşmeyi o güne kadar yapılan çalışmalardan ve kavramsallaştırılmış fikirlerden çok daha farklı bir konuma getirmiştir. Köse (2009: 7) çalışmasında da Ashforth ve Meal'in örgütsel özdeşleşmeyi uzun yıllar örgütsel davranış literatüründe hem işgörenin tatminini hem de örgütün etkinliğini etkilemekte olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda yapılan birçok teorik ve deneysel çalışmada (Brown, 1969; Hall, Schneider ve Nygren; Lee, 1971) genellikle örgütsel özdeşleşmeyi ilişkili olduğu örgütsel bağlılık, içselleştirme gibi kavramlarla karıştırıldığı belirtilmiştir. Bu yüzden örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili çelişkili tanımlamaları ortadan kaldırmak için sosyal kimlik teorisi kullanılmıştır. Bunu kanıtlamak için Ashforth ve Mael tarafından, "Sosyal kimlik teorisi örgütsel özdeşleşmeye tutarlılığı geri verebilir ve örgütsel davranışa, verimli uygulamalar önerebilir." şeklinde açıklama yapılmıştır (Ashforht ve Meal, 1989: 20). Yapılan bu çalışmalar sonucunda örgütsel özdeşleşme, sosyal kimlik teorisine dayandırılarak yeniden kavramsallaştırılmıştır (Dick vd., 2005: 273).

Örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturan sosyal kimlik teorisi ve bundan sonra ortaya atılan kendini sınıflama teorisi ayrı ayrı ele almış (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd., 1994) ancak bu kavramın birbirini etkilediğini de belirtmişlerdir (Arkonaç, 2001: 258). Aynı zamanda bazı yazarlar da sosyal kimlik başlığı altında sosyal kimlik kuramı ve kendini sınıflama kuramını toplamıştır (Pratt, 2001: 172; Dick, 2001: 274). Örgütsel özdeşleşmenin temelini sosyal kimlik ve kendini sınıflama kuramı oluşturmuştur. Bu bakımdan her iki sınıflama da geçerli olup, bu çalışmada her iki teoride ele alınıp incelenmiştir.

1.1.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Bireylerin bir arada yaşamalarının getirdiği bir sonuç olarak, bireylerin kendilerini gruplara ayırma veya kendini bir gruba dahil etme eğilimleri vardır. Bireyler dahil oldukları grubu diğer gruplarla karşılaştırırlar ve bu karşılaştırma kendi grubunun lehinde çıktığında, grubun itibarı yükselir. Böylece grup üyeliği

olumlu bir sosyal kimliğin kazanılmasına katkıda bulunur. Karşılaştırma tam tersi grubunun aleyhine çıkarsa, bu durum grubun itibarını azaltır ve üyelerinin benlik imajlarına bir tehdit oluşturur. Genellikle bireyler kendi gruplarının lehine çıkacak şekilde karşılaştırırlar (Arkonaç 1999: 22-23) ve kendi grubunun olumlu değerlendirilen bölümlerini ön plana çıkarıp diğer gruplar ile kendi grubu arasında fark yaratma istediğine girerler (Meşe 1991: 18). Bu nedenle bireyler olumlu öz-değerlendirmeye, kendi grubunu daha üstün görerek grupla sıkı sıkıya özdeşleşirler (Demirtaş 2003: 1). Bu durumda da sosyal kimlik kavramı ortaya çıkar.

Sosyal Kimlik Kuramı, Tajfel ve Turner tarafından 1970'lerde bireylerin grup dışı davranışlarında farklılıkların olması üzerine psikolojik açıdan incelemek amacıyla ortaya atılmıştır. Bu iki araştırmacı, bireylerin grup süreçlerine ve gruplar arası sosyal algıya bakarak "sosyal kimlik kuramını" ı ortaya koymuşlardır (Tajfel ve Turner, 1985: 16). Tajfel ve Turner sosyal kimlik kuramı ile bireyin grup içindeki tutumunu açıklamayı ve bireyin kendisini tanıyarak grup içindeki davranışlarına nasıl yön vermesi gerektiğini amaçlamıştır (Dick vd., 2005: 190-191).

Sosyal kimlik teorisine göre insanlar kendilerini ve diğerlerini; örgüt üyeliği, din, cinsiyet, yaş grubu gibi sosyal sınıflara ayırma eğilimindedir. Bu sosyal sınıflamanın iki tane işlevi vardır. Bunlardan ilki; sosyal çevreyi bilerek ayırır ve düzenler, bireyleri tanımlarken onlara sistematik yöntem sunar. Diğer işlevi ise; bireyin, sosyal bir çevrede yerini bulmasını ya da tanımlanmasını sağlar. Sosyal kimlik teorisine göre kişinin öz kavramı; şahsi kimliği ve sosyal kimliğinden oluşmaktadır. Şahsi kimlik ise, kişiye özgü olan yeteneği, bedensel özelliği, ilgi alanları gibi özellikleri kapsarken, sosyal kimlik de belirgin grup sınıflandırmalarını kapsamaktadır (Ashforth ve Meal, 1989: 21-22). Tajfel de bu doğrultuda her kişinin benlik imajının en azından iki önemli unsurdan oluştuğunu ifade eder. Birincisi, "kişisel kimlik" tir. Bireyi çevresindeki diğer bireylerden ayıran kişisel özellikleridir. Örneğin; kabiliyetli olmak, güzel olmak, özel bir yeteneğe sahip olmak gibi. İkincisi herkeste var olan "sosyal kimlik" tir. Kişinin özel bir gruba ait olduğu ve o grubun üyeliğine duygusal anlamda da bağlanmasıdır (Arkonaç, 2001: 22). Grupların oluşturduğu sosyal kimlik yüzünden bireyler çoğu zaman belli bir grubun üyesi olarak hareket ederler (Demirtaş, 2003: 129). Aslında sosyal kimlik kuramının temelini, kişisel kimliğin yerini gruba üyelik önemli olduğundan sosyal kimliğe

bırakmasına neden olduğu varsayımdır (Meşe, 1999: 19). Kişilerin kendilerini bir sınıfa ya da çevreye yerleştirmeleri tabii ki bilinçli bir seçimdir ve bunun sonucu olarak da bireyin, kendisini o sınıfa veya çevreye ait hissetmesi ve bütünleşmesi kaçınılmazdır.

Sosyal Kimlik Kuramı'nın temel varsayımlarının incelenmesi kuramın ve örgütsel özdeşleşme ilişkinin anlaşılması açısından önemlidir. Bu nedenle Sosyal Kimlik Kuramı'nın temel varsayımları şöyledir (Demirtaş, 2003: 129-130; Tüzün ve Çağlar, 2008: 1014):

- Kişiler, üyesi olarak gördükleri grubu dikkate alıp kendilerini tanır, değerlendirmeye alır ve çıkardığı sonuca göre kendini sınıflandırır. Sınıflandırdığı grup ile kişiler özdeşleşir ve sosyal kimliğini edinir.

- Kişilerin çevresindeki diğer gruplar bireyin grubu değerlendirmesi amacıyla bir temel oluşturur ve bu karşılaştırmanın (sosyal karşılaştırma) sonucu bireyin konumunu belirler.

- Bireyler, kendilerinin olumlu sosyal bir kimliğe sahip olabilmesi amacıyla sosyal karşılaştırmada kendi grubunu kayırıp karşı grubu küçümseme yönünde bir kayırma yaparlar. Bu da iç grup kayırmacılığıdır.

- Kişilerin sosyal kimliğinin, olumlu ya da olumsuz olması, bağlı olduğu grubun yapısına ve konumuna bağlıdır. Bu açıdan kişilerde olumsuz kimlikler de oluşmakta ve bunun olumlu olması amacıyla çeşitli stratejiler geliştirilir.

Bu çerçevede, bireylerin kendisini ve başkalarını farklı gruplarda düşünmesi sosyal kimlik kuramının temelini ortaya koymaktadır (Sezici, 2010: 171). Ashforth ve Mael (1989: 33-34) de, sosyal kimlik kuramı ile ilgili yaptığı çalışmasını literatüre eklemiş ve örgütsel özdeşleşmenin yükselmesinde önemli noktalara değinmiştir. Bireylerdeki örgütsel özdeşleşmenin yüksek olması kaliteli hizmet/mal üretimine, verimliliğin artmasına ve örgütlerin en büyük sorunlarından biri olan işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olur.

Gruplar arasındaki davranışları inceleyen sosyal kimlik kuramı grup içindeki davranışların da incelenmesini gerekli kılmıştır. Sadece gruplar arasındaki aidiyet duygusunun olması bireyi örgüt içinde olumlu davranışlara sevk etmeyebilir. Bu

durumda grup içindeki bireylerin de davranışları sosyal kimlik teorisinden faydalanılarak geliştirilen kendini sınıflandırma teorisiyle incelenmiştir.

1.1.1. Kendini Sınıflama Teorisi

Bu teoride, birey kendini çeşitli düzeylerde düşünüp sınıflandırabilir. Kendini sınıflama kuramının asıl incelediği, bireylerin kişisel ve sosyal kimlik içinde kendini tanımladıklarında, sosyal kimliğin bireyin benliğinde öne çıkmasındaki grup davranışlarıdır (Dick, 2001: 269-270). Sosyal Kimlik Teorisinin devamında gelişen bu teori, bireylerin kendilerini kişisel düzeyde sınıflandırdığı, bir benzerlerinin olmadığını, diğer grup üyelerinden de farklı oldukları şeklinde sınıflandırmalarıdır (Dick vd., 2005: 274). Tiktaş'a (2012: 58) göre de kendini sınıflama grup içinde sosyal kimliği incelemekte, sosyal kimlik ise gruplar arasındaki davranışta sosyal kimliği incelemekte ve sınıflandırmaktadır.

Kendini sınıflama teorisinde, bireyler kendilerini üç seviyede sınıflandırmış ve bu da sınıflandırma teorisinin temelini oluşturmuştur (Dick vd., 2005: 277):

- Alt veya bireysel seviye (diğer bireylerle karşılaştırma),
- Orta veya grubun üyesi (diğer gruplarla karşılaştırma),
- Üst seviye (insan olarak diğer türlerle karşılaştırma).

Kendini sınıflandırmada kişiler, kendisi için bir guruba üye olabilmek amacıyla bir kimlik seçer. Seçtiği grup hakkındaki olumlu algılar, sosyal kimliğinin de pozitif olmasını sağlar ve birey kendi gruplarına eşit düzeyde veya kendi gruplarının biraz daha üstü grupla kendi grubunu kıyaslar. Bunun sonucunda birey kendi grubuna ait değerleri algılar (Demirtaş, 2003: 138) ve kendini sınıflandırdığı grubu daha iyi tanır.

Sınıflandırma sonucunda gruplara ait kalıp yargılar oluşur. Aynı kategori içindeki bireyler kendi özelliklerinden çok grubun özellikleri ile algılanır (Tüzün, 2006: 46). Örgütsel özdeşleşme açısından ele alındığında, bireyler kendi kariyerleri ile kişisel açıdan, örgütün diğer alt gruplarından grup düzeyinde (bölüm gibi) veya örgütün tümüyle (otel işletmesi gibi) tanımlamaktadırlar (Van Dick vd., 2005: 271). Bu durum otel işletmelerinde örgütsel özdeşleşme üzerinde önemle durmaları gereken bir durum olduğunu gösterir.

1.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNEMİ

İşgören ve işletme arasındaki ilişkiyi bilmek farklı açılardan önemlidir. İşgörenlerin çalıştıkları örgütü algılamalarındaki benzerlik veya farklılıkları bilmek, çalışanların örgütsel amaçlara yönelik olan tavır ve davranışlarının daha kolay tahmin edilmesini sağlayabilir. Günümüzdeki örgütlerin başarısındaki kritik noktalardan biri de, örgütün iç müşterileri olan çalışanlara örgütün amaçlarının benimsetilmesidir. Bunun sağlanmasıyla örgüt çalışanlarının aitlik duygusu geliştirip çalışanların örgütle özdeşleşmesini etkiler ve örgütlerin daha az maliyetle daha uzun zamanlı hedeflere ulaşması mümkün olabilir (Polat, 2009: 17-18).

Örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel davranış alanında temelde bulunması ve yönetim bilimlerinde de yer almasının sebeplerinden biri de işgören ile işletme arasındaki ilişkiyi yansıtan önemli bir psikolojik kavram olmasıdır. Aynı zamanda da bu kavram örgütlerdeki çalışanların tavır ve hareketlerinin yorumlanmasına ve ne yönde olduğunun tahmin edilmesini sağlamaktadır (Edwards, 2005: 207). Bundan dolayı da örgütler örgütsel özdeşleşmeye önem vermelidirler.

Değişen koşullar içinde örgütler ve çalışan arasındaki ilişkinin önemi artmıştır. Günümüzdeki örgütlerin çalışanlardan işletmelerini sevmeye veya sadakat besleme, işten ayrılma niyeti taşımama gibi bazı beklentileri bulunmaktadır. Aynı zamanda örgütler, çalışanların örgütlerini benlik haline getirmelerini ve kendini tanımlarken örgütleriyle bağdaştırıp örgütleriyle gurur duymalarını sağlamak istemektedir (İşcan, 2006: 161). Bunu başaran işletmeler olduğu gibi başaramayan işletmelerde bulunmaktadır. Ancak örgütleriyle özdeşleşen bireyler, özdeşleşmeyenlere göre daha yüksek motivasyona sahip ve yaptığı işleri daha anlamlı bulmaktadır (Mael ve Ashforth, 2001: 200–202). Ayrıca özdeşleşme, çalışanların örgüte karşı yabancılaşmasını azaltırken işten ayrılma niyetini işgörenlerin örgütte kalma istekliliğini artırmakta ve örgüte karşı yabancılaşma olasılığını azaltmaktadır. Aynı zamanda özdeşleşen çalışanlar, kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelip örgüte faydalı olacak şekilde gönüllü olarak çaba sarf ederler. Bazı araştırmalar da örgütsel özdeşleşmenin işgören performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumlu, işten ayrılma niyetleri ve işten ayrılma davranışlarıyla olumsuz yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Kreiner ve Asforth, 2004: 2). Örgütsel özdeşleşmenin sağladığı yararlı sonuçlar, örgütlerde

özdeşleşmenin sağlanması için yapılması gerekenleri önemli hale getirmektedir (İşcan, 2006: 161).

Bu çerçevede günümüz işletmeleri de, uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek için örgütleriyle özdeşleşmiş işgörenlerle çalışmak ister. Bunun sebeplerinden birisi olarak etkin verimlilik probleminin çözümünde minimum personel maliyeti ile uzun vadeli hedefleri gerçekleştirebilmek göstermektedir (Dutton vd., 1994: 260; Ertürk 2003: 1). İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme seviyeleri benliklerindeki örgüt üyelikleri ile örgüte ne kadar bağlı olduklarını gösterdiği için örgütler çalışanlarını örgüt ile özdeşleşmesini sağlamalıdır. İşgörenlerin benliklerindeki bu örgüt üyeliği eğer merkeze yakın bir yerde ve diğer sosyal gruplara göre daha önemliyse işgörenin örgütle özdeşleşme oranının yüksek olduğunu göstermektedir (Karabey ve İşcan, 2007: 232). Bu durum her örgütün istediği bir durum olup örgüt başarısını artırmaktadır.

2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN UNSURLARI

Örgütsel özdeşleşme ile ilgilenen araştırmalarda özdeşleşmenin özelliklerinin ve özdeşleşmeyi etkileyen faktörlerin birbirinden farklı olduğunu görülmektedir. Sosyal kimlik kuramını Tajfel, bireylerin kendini belli bir gruba ait görmesi ve bireylerin bu duruma bazı duygusal ve değer açısından anlamlar oluşturmaları sebebiyle özdeşleşmenin bilişsel ve duygusal faktörlerinin olduğunu söylemiştir. Bilişsel faktör, bireyin kendini örgüt üyesi ve örgüte ait olarak hissetme derecesini göstermektedir. Duygusal faktör ise, bireyin örgüt üyeliğindeki deneyimini ve örgüte ait olan duygularını göstermektedir. Bireylerin örgütte başarılı olması ve örgütün bir parçası gibi hissetmesi bireylerin olumlu kimlik oluşturmada etkili rol oynamaktadır (Tajfel vd., 1971: 27-28, akt: Günbek, 2007: 19).

Özdeşleşme ile ilgili diğer önemli bir çalışma Brown tarafından deneysel araştırma yöntemleri ile 1969 yılında yapılmıştır. Özdeşleşme, örgüt çalışanlarındaki örgüte karşı olan ilgileri ve bağlılıklarının oluşturduğunu savunmuş ve bunu dört (4) unsurla (üyelik, etki, tahmin, motivasyon) aktarmıştır. Bu unsurlar; çalışanların durumlarına etki eder, bir gruba üyelik söz konusudur, motive edicilerinin ilişkilerini gösterir ve tahmin etmede özel bir özelliğe sahiptir (Brown, 1969: 346-347).

Bununla birlikte, Patchen'in 1970 yılında yaptığı özdeşleşme çalışmasında üç bileşenden oluştuğunu savunmuştur. Bu bileşenler; *benzer ve aynı olan özelliklerin*

algılanması (aynı olan özellikler ve hedef ve amaçların paylaşılması), *beraberlik duygusu veya üye olma* (aidiyatlık duygusu, kişinin kendisi ve örgütüyle gurur duyma hissi), *örgüte bağlılık* (örgüte sadık olma, amaç ve hedeflerini bağlılık) veya *destek olmaktır*. Cheney tarafından daha sonra bu anlayış geliştirilmiş ve örgütsel özdeşleşme ölçeğinin temelini oluşturmuştur (Miller, 2000: 629).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili alan araştırmaları arttıkça ve derinlemesine incelendikçe örgütsel özdeşleşmenin unsurları ve bileşenlerinde de artış olduğu görülmektedir. Sang Lee (1971) yılında Patchen'ın çalışmasına benzer bir çalışma olan örgütsel özdeşleşmeyi deneysel olarak incelemiştir. Burada örgütsel özdeşleşmenin üç unsurunun olduğu, bunların biriyle iç içe olduklarını ve ayrı ayrı incelemenin olanaksız olduğunu savunmuştur. Bu unsurlar ise; *aitlik duygusu* (ortak hedeflerin paylaşılması), *bağlılık* (hal ve davranışlarla örgütü desteklemek) ve *paylaşılan özellikler* (örgütteki işgörenler arasında benzer yönler) dir (Lee, 1971: 214-215). Paylaşılan özelliklere ayrıca işgörenlerin cinsiyet, yaş, eğitim gibi kişisel değişkenleri de eklenebilir.

Lee'nin çalışmasından sonra Ashforth ve Meal (1989: 20-39) farklı bir açıdan bakarak örgütsel özdeşleşmenin üç unsuru içerdiğini belirtmişlerdir. Bu unsurlar; bireyin örgütle olan dayanışma duyguları, bireyin örgüte karşı tutumsal ve davranışsal desteği ve bireyin örgütteki diğer bireylerle olan benzer karakteristik algılarıdır.

Dutton vd. (1994: 263) de örgütsel özdeşleşme ile ilgilenmişler ve işgörenlerin örgüte karşı duygusal öge ile bağlandıklarını belirtmektedirler. Bu bağ ise, işgörenlerin olumlu kimlik geliştirmesini sağlamaktadır. Bu nedenle *duygusal öge*, örgütsel özdeşleşmenin esas elamanı olarak tanımlanmalıdır (Dick vd., 2004: 190). Van Dick vd. (2004: 191), örgütsel özdeşleşme sürecinin unsurlarını, *duygusal öge* (çalışanın duygusal bağ ile örgüte bağlanması), *bilişsel öge* (çalışanın örgüt üyesi olmaması), *değerlendirici öge* (çalışanların örgütü değerlendirmesi) ve *davranışsal öge* (çalışanların yaptığı davranışlar) olarak ele almışlardır.

Örgütte çalışanlar örgüt içinden ve dışında çeşitli şekillerde özdeşleşmektedirler. Özdeşleşme genelde bilişsel bir yapı olarak görülüp tek boyutta incelense de bazı araştırmacılar tarafından da özdeşleşmenin çeşitli türleri olduğunu

ifade etmişlerdir (Dick ve Wagner, 2002: 135; Dick vd. 2004: 276). Bu açıdan da çalışanların özdeşleşme türüne bağlı faaliyetler örgüt içinde veya dışında dikkate alınarak yapılmalıdır.

2.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÇEŞİTLERİ

İşletmeler açısından özdeşleşmeye bakıldığında işgörenlerin “ne ile özdeşleştikleri” veya “nasıl özdeşleştikleri” sorularının cevaplanarak örgütsel özdeşleşmenin çeşitlerinin belirlenebilmesi için önemlidir. Örgütsel Özdeşleşme ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre farklı örgütsel özdeşleşme türlerine rastlanmıştır. Genel olarak bakıldığında şu şekilde ayrılabilir (Polat, 2009: 20-21):

- Çalışma arkadaşlarıyla özdeşleşme,
- Yaptığı iş ile özdeşleşme,
- Edindiği mesleği ile özdeşleşme,
- Örgütü ile özdeşleşme,
- Kariyeri veya yaptığı görev ile özdeşleşme,
- Çalıştığı grup ile özdeşleşme,
- Çalıştığı örgüt dışındaki unsurlar ile özdeşleşme,
- Örgütteki bir özellik özdeşleşme şeklindedir.

Örgütle özdeşleşen çalışan, ait olduğu gruba benzeyebilmek için bir uyuma davranışı gösterir. Dolayısıyla bu davranışın temelindeki grubun bir çekim ve değeri mevcuttur. Aynı zamanda bu durum devam ettikçe gruba uyum davranışı da devam edecektir (Kağıtçı, 2013: 100). Dolayısıyla, çalışan uyum sağladığı ve uyum hissettiği sürece örgüte olan yönelmesi devam edecektir. Bu açıdan özdeşleşmenin yöneldiği başlıca dört unsur şu şekildedir (Polat, 2009: 21);

- İşgörenin çalıştığı örgüt dışındaki örgütler ile özdeşleşmesi,
- İşgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşmesi,
- İşgörene örgütte verilen görevi ile özdeşleşmesi,
- İşgörenin örgütteki diğer alt gruplar ile özdeşleşmesidir.

Söz edilen bilgilere göre özdeşleşmenin örgüt içinde ve dışında olmak üzere iki şekilde gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Örgüt içi özdeşleşme de kendi

içinde üçe ayrılmaktadır; çalışanın alt grubuyla özdeşleşmesi, çalıştığı görevle özdeşleşmesi ve çalıştığı örgütle özdeşleşmesidir.

Marc ve Simon'a (1975: 80) göre ise meslekle özdeşleşme de söz konusudur. İşgörenin yaptığı işin özel bir meslek haline gelme düzeyi ne kadar yükselirse, onun bu meslekle özdeşleşme düzeyi de o kadar yükselmektedir. Meslek haline gelen işin teknikleri ve performans standartları mesleğin diğer üyeleri tarafından da tanımlanmaya başlar. Bu da meslekle diğer grup üyelerinin de özdeşleşme eğiliminin arttığını gösterir.

İşgörenler yaşamlarının büyük bölümünü örgütteki çalışma arkadaşları (grupları) ile geçirmektedirler. Bireylerin çalışma gruplarıyla örgüte göre daha çok paylaşımları söz konusudur. (Tüzün 2006: 86). Bu bakımdan çalışanların bazılarının örgüt içindeki çalışma gruplarıyla özdeşleştiği görülebilmektedir. Örgütte çalışanların oluşturduğu grup üyelerinin özdeşleşme dereceleri ve biçimleri birbirinden farklı olabilmektedir. Bu açıdan örgütsel özdeşleşme ile çalışma grubuyla özdeşleşme birbirinden ayrılabilir (Simon vd. 1980: 62-68).

Van Dick ve Wagner'in Almanya'da iki farklı yapıda olan okuldaki öğretmenlere yapmış oldukları çalışmada (2002: 129-149), örgütsel özdeşleşmenin türleri ve bunların çeşitli unsurlarla olan ilişkileri araştırılmıştır. Araştırma sonunda altı (6) farklı tür/boyutta özdeşleşme olduğu belirlenmiştir. Bunlar; kişisel kendini gerçekleştirme, self kategorizasyon, değerleyici özdeşleşme, mesleki duyuşsal özdeşleşme, takımla özdeşleşme ve takım üyeliği şeklindedir.

Kreiner ve Ashforth (2004: 2), genişletilmiş şekilde bir özdeşleşme model önerisi yaptıkları makalelerinde örgütte çalışanların özdeşleşmelerinin farklı şekillerde oluşabileceğini belirtmişlerdir. Örgüt çalışanlarının işleriyle, iş arkadaşlarıyla, daha küresel düzeyde örgütlerle veya örgütlerin kendine has bir özelliği ile (örneğin yenilik özelliği) özdeşleşebileceklerini ifade etmişlerdir. Geliştirdikleri bu yaklaşımla çalışanlar çok farklı şekillerde özdeşleşebilmektedirler.

İfade edilmeye çalışıldığı gibi örgütte çalışanlarının özdeşleşmesi farklı şekillerde (amirleriyle, çalışma arkadaşlarıyla, bölümle ve örgütle) olabilmektedir. Çalışanlar bazen amirleriyle, bazen çalıştıkları bölümle bazen de örgütleriyle özdeşleşebilmektedirler (Polat, 2009: 233). Knippeng ve Schie (2000: 138-139)

tarafından yapılan çalışma örgütsel özdeşleşme ve çalışma grubuyla özdeşleşme incelenmiştir. Özdeşleşmenin belirleyici birey ve grup arasındaki benzerliktir. Birey, kendisine benzeyen çalışma grubuyla özdeşleşirken diğer yandan da bu gruptaki kendisine benzer kişilerle de özdeşleşmektedir. Çalışma sonucunda ise çalışma grubuyla özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşmeden daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumun oluşmasında insanların yaşamlarının büyük kısmını çalıştığı örgütteki çalışma grubuyla geçirmesi de olumlu katkılar sağlamaktadır. Böylece çalışanlar çalışma gruplarıyla yüksek düzeyde özdeşleşebilirler (Tüzün, 2006: 86). Tüzün ve Kırkbeşoğlu (2008: 15-20) tarafından yapılan çalışmada da çalışanların çalışma gruplarıyla özdeşleşmelerinin örgüt amirleriyle ve örgütle özdeşleşmelerinde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum otel işletmelerinde çalışanlarının örgütleri ile özdeşleşmesini destekleyici bir etki oluşturmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların örgütsel özdeşleşme oluşumunu etkileyen faktörler üç başlık altında birleştirilmiştir. Bunlar; demografik, bireysel ve örgütsel faktörler şeklinde olup şu şekildedir (Polat, 2009: 33-108; Mael ve Ashforth, 1992: 107):

2.2.1. Demografik Faktörler

Örgütsel özdeşleşme konusunda yapılan çalışmalarda, özellikle bazı demografik değişkenlerin işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu araştırmalar neticesinde; cinsiyetin, yaşın, eğitim düzeyinin, örgütsel ve mesleki kıdemin, statü ve statü kıdeminin, ücretin, daha önce çalışılan iş yeri sayısının ve işletmede kadrolu/geçici olarak çalışma gibi durumlarının örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar şu şekilde incelenmiştir.

Cinsiyet: Çalışanların örgütsel özdeşleşmesine etki eden ilk faktör cinsiyettir. Elektrikle ilgili çalışma alanındaki bir fabrikada Huggins vd.'nin (1998: 724-749) yapmış olduğu araştırmalarında erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütüyle özdeşleştikleri sonucuna ulaşmışlardır. Erzurum'daki Kobinet üyesi işletmeler üzerinde yaptığı çalışmasında İşcan (2006: 173) da kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha düşük örgütsel algılarının olduğunu tespit etmiştir. Tüzün'ün (2006: 141) ise Ankara'da kamu ve özel sektörde yer alan banka çalışanlarına

yönelik yapmış olduğu çalışmada cinsiyet ile özdeşleşme arasında bir ilişkiye ulaşamamıştır. Yarmacı (2012: 84), otel işletmelerinde farklı departmanlardaki işgörenlere yönelik yapmış olduğu çalışmada kadınların erkeklere oranla işletmeye daha fazla özdeşleştiklerini belirtmiştir.

Yaş: Diğer bir örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen demografik faktörlerden biri olan yaş incelendiğinde, Lee'nin (1971: 213-226) ABD'de bir kamu kurumundaki alt düzey çalışanlar ve yöneticiler üzerine yapmış olduğu çalışmada yaşları büyük olanların yaşları küçük olanlara göre örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, benzer bir sonuçta, Polat (2009: 194) tarafından yapılan çalışmada elde edilmiştir. Buna göre, zabıtalara yönelik yapmış olduğu araştırmada yaşı büyük olan işgörenlerin diğer yaş gruplarına oranla örgütsel özdeşleşmelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık, Tüzün (2006: 141) ve Özdemir (2007: 146) yapmış oldukları çalışmalarında işgören yaşı ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişkiye ulaşamamıştır.

Eğitim Düzeyi: Literatürde yapılan araştırma sonuçlarına göre eğitim ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki şöyledir; Lee'nin (1971: 213-226) çalışmada pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ve eğitim seviyesi yüksek olanların düşük olanlara göre örgütüyle daha az düzeyde örgütsel özdeşleştiği belirtilmiştir. Buna karşılık, Tüzün (2006: 141) ve Özdemir (2007: 146) tarafından yapılan çalışmalarda ise işgörenlerin eğitimleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında bir ilişkinin bulunmadığı sonucu elde edilmiştir.

Örgütsel Kıdem: Örgütsel özdeşleşme ve çalışanların örgütteki kıdemi arasındaki ilişkiye literatür araştırmalarında bakıldığında farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Hall vd.'lerinin (1970: 179-190) orman işletmeleri çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada örgütte kıdemli çalışanların daha az kıdemli çalışanlara göre yüksek düzeyde örgütle özdeşleştikleri tespit edilmiştir. Lee (1971: 213-216) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise örgütsel kıdem ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. March ve Simon'a (1975: 83-84) göre de, çalışanın örgütteki çalıştığı süre ne kadar uzun ise örgütle özdeşleşme oranı da o kadar yükselmektedir. Bu açıdan hizmet sürelerinin uzun olması çalışanların kişisel seçimleri dışında, çalışılarak geçirilen sürenin kendi

kendine artan bir özdeşleşmeyi de getirdiği söylenebilir. Yani birey örgüt içinde ne kadar fazla kalırsa o kadar örgütle özdeşleşir. Bununla birlikte benzer sonuçlar, İşcan (2006:173) ve Ertük (2003: 129) araştırmalarında da görülmüştür. Buna göre, işgörenlerin kıdemleri artıkça örgütsel özdeşleşme seviyelerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık, Polat (2009: 147) araştırmasında katılımcıların işyeri kıdemi yüksek olanlarının daha az kıdemli olanlara oranla daha düşük seviyede örgütsel özdeşleşme gösterdikleri sonucuna varmıştır. Ayrıca Tüzün (2006: 141) ve Özdemir (2007: 146) yapmış oldukları çalışmalarında işgörenlerin kıdemi ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.

Mesleki Kıdem: Literatürde mesleki kıdemin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi incelendiğinde, Hall vd. (1970: 177) meslekle özdeşleşme kapsamındaki araştırmalarında, doktorların kıdem artışlarıyla birlikte meslekleriyle daha fazla özdeşleştikleri sonucunu elde etmişlerdir. Tüzün (2006: 141-142) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, işgörenlerin toplam çalışma sürelerinin örgütsel özdeşleşme ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Polat (2009: 147) tarafından yapılan çalışmada örgütte çalışanların kıdemi (çalışma süresi) yüksek olanların, çalışma süresi daha az olanlara göre örgütsel özdeşleşmelerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Statü: Statü, bir bireyin örgütte işgal ettiği yer olarak ifade edilebilir (Polat: 2009: 38). Gerekli literatür incelendiğinde, statü ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla çeşitli araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Buna göre; Lee (1971), Hall vd. (1970) ve Polat (2009) tarafından yapılan araştırmalarda statü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve statü yükseldikçe örgütsel özdeşleşmenin de arttığı görülmüştür. Özdemir'in (2007: 146) yaptığı araştırmada ise, işgören statüsü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirtmiştir.

Ücret: Ücret ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelendiğinde şu sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Lee (1971: 213-226) tarafından bilim adamları üzerinde yapılan araştırmada maaşları yüksek olan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, yüksek ücretli olanın örgütte kıdemli olmayı ve örgütün hedef ve amaçlarını daha çok benimseyeceği gibi

sonuçlar doğuracağı şeklinde ifade edilebilir. Buna karşılık, Polat (2009: 201) yaptığı çalışmada ücret ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki saptanamadığını belirtmiştir.

Daha Önce Çalışılan İşyeri Sayısı: Literatüre bakıldığında daha önce çalışılan işyeri sayısının örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi ile ilgili çok az çalışmaya rastlanmıştır. Polat'ın (2009: 202) yaptığı çalışmada ise, örgütsel özdeşleşme ile daha önce çalışılan işyeri sayısı arasında bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.2. Bireysel Faktörler

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini değiştiren bireysel faktörler; iş arama, iş tatmini, bireysel ve örgütsel imaj, kişisel değerler, rol çatışması, bireyler arasındaki yakın ilişkiler ve rol belirsizliği şeklinde sıralanabilir. Literatürde yer alan çalışmalarda bu faktörlerin etkisi incelenmiş ve şu şekilde yer verilmiştir (Polat, 2009: 41; Mael ve Ashforth, 1992: 107)

Kişiler Arası Yakın İlişkiler: Yakın ilişki, örgütte işgörenlerin arasındaki iletişimin ve sosyal etkileşimin yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedir (Polat, 2009: 41). İşgörenler arasındaki bu durum da, örgütsel özdeşleşmenin de yüksek olacağı beklentisine neden olmaktadır. Meal ve Ashforth (1992: 103-123) tarafından yapılan çalışmada kişiler arası yakın ilişkiler ile özdeşleşme düzeyi arasındaki ilişkinin olumlu olduğunu görülmüştür. Donavan vd. (2005: 31-42), futbol taraftarlarının yakın ilişki kurma ihtiyacının örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini incelemeye yönelik ABD'deki Midwestern üniversite öğrenim gören 177 öğrenciye yapılan çalışma sonucunda, özdeşleşme düzeylerinin yüksek olan öğrencilerin yakın ilişki kurma isteğinin de yüksek olduğu görülmüştür.

İş Tatmini: Çalışan bireyin işini olumlu bulması ve işinden zevk almasının sonucunda hissettiği bir duygudur. Yani kişilerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluktur (Örücü vd. 2006: 41; Akıncı, 2002: 3). Yüksek iş tatmini durumu çalışanlarda örgüte bağlılığı, çalışanın fiziksel ve ruhsal durumunu, yaşam kalitesini olumlu yönde arttırmakta iken, düşük iş tatmini ise çalışanlarda işi bırakma, işe geç gelme veya gelmeme ve işten şikâyetçi olma gibi olumsuzluklara neden olmaktadır (Eker vd. 2007: 69). Benzer sonuçlar Hall ve Schneider (1972: 340-350) ve Lee'nin (1971: 213-226) araştırmalarında ulaşılmış ve iş tatmini ile

örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Meal ve Ashforth (1992: 103-123) çalışmasında ise, özdeşleşme ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin varlığının söz konusu olduğunu ve örgütünden memnun olan çalışanların olmayanlara oranla daha fazla özdeşleştiğini belirtmiştir. Bununla birlikte Başar'da (2011: 129-130) çalışmasında örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini boyutlarından bazıları (ödül, yönetim, çalışma arkadaşı, işin doğası) ile olumlu ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bireysel İmaj ve Örgütsel İmaj: Çalışanların kendileri hakkındaki düşünceleri ve örgüt dışındaki bireylerin kendileri hakkındaki düşünceleridir (Karabey ve İşcan, 2007: 237). Schneider vd. (1971: 397-416) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların bireysel imajlarında kıdemle birlikte olumlu geliştiği, Çakınberk vd. (2011: 94) çalışmalarında örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan çalışanların kendi imajlarını tamamladıkları, Karabey ve İşcan (2007: 238) çalışmalarında örgütsel imajı olumlu bulan çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda örgütsel özdeşleşme üzerinde bireysel ve örgütsel imajın uyumunun olumlu etkisi olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

İş Arama: Örgütte çalışmakta olan işgörenlerin işten ayrılma niyetinde olan fakat işten ayrılma davranışı göstermemiş olanların içinde bulunduğu durumdur. Böyle bir durumdaki işgörenlerin örgüt ile özdeşleşmesi beklenemez. Cheney (1983: 342-362) tarafından yapılan çalışmada; çalıştığı örgüt dışında başka örgütte çalışmak için iş arayanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, iş aramayan işgörenlere göre daha az olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olunca iş arama faaliyeti de dolayısıyla düşük (negatif yönlü bir ilişki) olmaktadır.

Bireysel Değerler: Değerler, bireyleri, grupları ve toplumları birbirinden ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerdir (Erdoğan, 1994: 133). Değerler örgütlerde çalışan işgörenlerin eylemlerini, davranışlarını, çalışmalarını nitelendirmesini ve değerlendirilmesini sağlayan ölçütler (Özkalp, 1995: 43) ve düşüncelerdir. Belediyenin bakım evindeki çalışanlar üzerinde Lipponen vd. (2008: 241-248) tarafından yapılan çalışma, örgütsel özdeşleşmeye bireysel değerlerin etkisini ölçmek ve hangi değerlerin özdeşleşmeyi arttırdığını belirlemek amaçlıdır. Yapılan çalışma sonucunda ise, örgütsel özdeşleşme oranı yüksek olan işgörenlerde

bireysel değerlerinde yüksek olduğu, değişime açık- tutuculuk değer boyutları ile fikir üretebilme örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığı sonucu tespit edilmiştir.

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Rol belirsizliği, işgörenin örgütte verilen görevi yapabilmesi için gerekli olan bilginin eksikliğinde ortaya çıkarken rol çatışması ise, örgütün birbirinin zıddı olan görevleri veya taleplerini işgörenin yapması halinde oluşmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49). Huggins vd. (1998: 724-749) tarafından yapılan çalışmada, örgüt çalışanlarının rollerini bilmesi ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki söz konusu iken çalışanların kendilerinden bekleneni tam bilmemesi durumunda örgütsel özdeşleşmeyi olumsuz etkilediği görülmüştür. Bundan dolayı çalışanların görev tanımlamaları ve örgütün kendilerinden beklentileri açıkça çalışanlara hizmetiçi eğitimlerle aktarılıp örgütsel özdeşleşmenin olumlu olması sağlanabilir.

2.2.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olarak değerlendirilmesi hem araştırmacılar hem örgüt yöneticileri açısından önemlidir. Literatürde ise örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalardaki başlıca faktörler (örgütsel algı, örgütsel bağlılık, liderlik, örgütsel güven, işten ayrılma niyeti, yabancılaşma) şeklinde sıralanmış ve açıklanmıştır (Fındık, 2011: 68; Polat, 2009: 52):

Örgütsel Adalet Algısı: Adalet, kişilerin haklarına saygı göstermek ve herkesin hakkını eşit bir şekilde gözetmektir (Başar, 2011: 21). Örgütsel adalet ise, işgörenlere görevlerinde eşit olunup olunmadığı ve bu durumun çalışanların işi yapmalarını nasıl etkilediği ile ilgilidir (Sezgin, 2009: 26). Özyurt'a (2010: 35) göre, işgörenlerin çalışmaları değerlendirilmesinde ve çalışmaların karşılığının verilmesinde ne kadar adil olunduğu algısıdır. Bu açıdan örgütsel adalet işgörenlerin örgüt ile ilgili geliştirdikleri tutumlarıdır. Örgütsel adalet hakkında işgörenler tarafından pozitif tutum oluşturulması, örgütsel özdeşleşmeyi de olumlu yönde etkilemesine neden olabilmektedir. Brewer ve Kramer'ın (1986: 543-549) çalışmasında, çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları ne kadar fazla ise örgütsel özdeşleşmelerinin de o kadar yüksek olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte Başar (2011: 148), kamu okullarında çalışan 422 öğretmenle yaptığı çalışmasında süreç ve kişilerarası adalet boyutlarının özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif bir şekilde

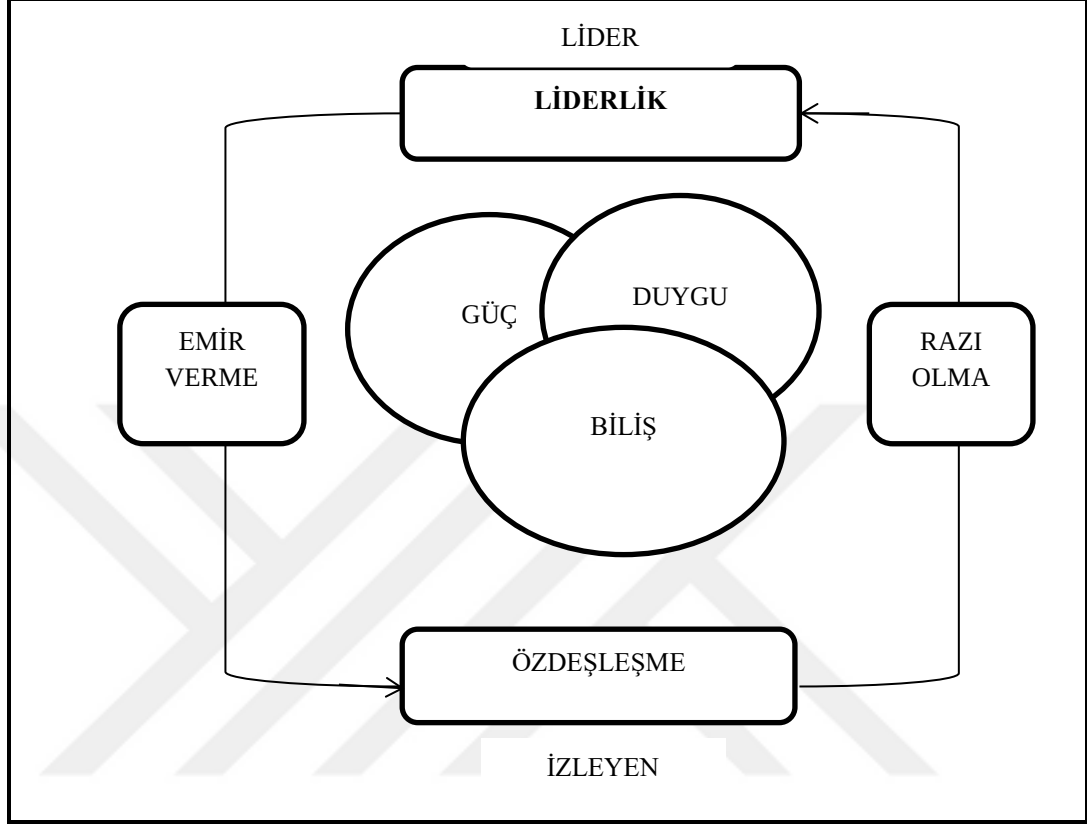
etkilediğini ifade etmiştir. Buna karşılık, Ertürk (2003: 127) tarafından yapılan çalışmada ise işgörenlerin prosedürel adalet algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada; dağıtımsal adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısına önem verilmesi durumunda işgörenlerin örgütsel özdeşleşmelerinde de artış olacağı tespit edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları örgüt ile olan psikolojik ve sosyolojik bağa (Karayiğit, 2008:37), işgören ve örgütün hedefleri ve amaçlarının birbirine zamanla benzeşme veya bütünleşme süreci (Hall vd., 1970: 176), örgüt ile uyumlu halde çalışıp, emeğinin karşılığını aldığına inanarak örgütün bir üyesi olarak hissetmesi şeklinde tanımlanmıştır. Ashforth vd. (2008: 332)'e göre ise iki tanım yer almaktadır. Birincisi, bireyin örgütte çalışmaya başlaması ile çalışanın özdeşleşme derecesidir. Diğeri ise, örgütsel bağlılığı üç bileşenden (duygusal bağlılık, katılım (uyum)ve özdeşleşme) oluştuğunu ve özdeşleşmenin bağlılığın bileşenlerinden biri olduğu şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca Mael (1988) tarafından yapılan araştırmada, ABD’de bulunan iki üniversitenin öğrenciler ile dini eğitim yönü ağırlıklı olan bir lisenin mezunları üzerinde yapılmış ve örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Liderlik: Liderlik anlayışına göre lider, başkalarını belirli bir amaca uygun davranmaya yönlendiren, etkileyen ve o kişileri kendisini isteyerek izlemesini sağlayan kişilerdir. Liderlik ise, belirli şartlarda ve belirli grubun veya kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir (Koçel, 2014: 668). Liderler, bulundukları grubun karakterini yansıtması ve grubun hedef ve amaçları noktasında bilgi kaynağı olduğu için bulunduğu grubun örgüt ile özdeşleşmesinde etkiye sahiptir.

Asforth ve Mael (1989: 20-39), dönüştürücü liderlik özelliklerinin yer aldığı örgütlerde örgütsel özdeşleşme düzeyinin de yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Dick vd. (2007: 133-150), Almanya’da üç (3) farklı örneklem üzerindeki çalışmasında liderlerin örgütsel özdeşleşmesinin astlarının örgütsel özdeşleşmesine etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, her üç örnekleme de liderin örgütsel özdeşleşme düzeyinin astların örgütsel özdeşleşme düzeyini pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre örgütüyle özdeşleşen liderlerin yanında çalışanlarında örgütle özdeşleşeceği sonucuna ulaşılmaktadır. İşcan (2006: 173) yaptığı

uygulamada ise, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı, dönüştürücü liderliğin etkisinin etkileşimci liderliğe göre daha fazla olduğu sonucuna ulaştığını belirtmiştir.



Şekil 1. Liderlik ve Özdeşleşme Arasındaki İlişkisi

Kaynak: Eduardo ve Hilka. (2001: 8).

Şekil 1’de liderlik ve özdeşleşme arasındaki dinamik yapı incelenmiştir. Bu şekle göre liderlik, lider olarak kendisini izleyenleri liderlik vasfı ile emir vererek yönlendirip izleyenleri etkilemekte ve bu etkinin miktarına göre izleyenleri liderlik sürecine dahil edebilmektedir. Aynı zamanda özdeşleşmelerini sağladığı süreçtir. Buradaki en önemli etken grubun biliş, duygu ve güç yönünden algılarıdır (Polat, 2009: 57).

Örgütsel Güven: Bir bireyin, herhangi bir grubun veya örgütün haklarını, amaçlarını, çıkarlarını, ekonomik birliğini tanıyarak o grubu veya örgütü korumasıdır (Tokgöz, 2012: 6). Literatür taraması sonucunda yöneticiye / lidere güven ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar incelendiğinde Kitapçı vd. (2005: 33-44), Türkiye’de faaliyet gösteren 35 adet imalat işletmesinde çalışan 133 orta düzey yönetici üzerinde yapılan araştırmada, Ceri (2010: 235-243),

432 Türk firmasında 432 işgörene yaptığı araştırmada, Ertürk (2010: 409-441), Türkiye’de İstanbul ve Kocaeli illerinde gemicilik sektöründe faaliyet gösteren tersanelerde çalışan 518 işgören üzerinde yaptığı araştırmada; Lidere karşı duygusal temelli güven ve lidere karşı bilişsel temelli güven düzeyleri ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir bağ tespit edilmiştir. Lee (2004: 623-639) ise, Kore’de imalat sektöründe çalışan 490 işgören üzerinde yaptığı araştırmada, Tüzün, (2006: 142), bankalarda çalışan 545 işgören üzerinde yaptığı araştırmada da örgütsel özdeşleşme ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır.

Bir çalışanın örgütsel özdeşleşmesi, kişisel çıkarları ve davranışları ile örgütün çıkarları ile paralelleşmesi anlamına gelir. Bunun sonucunda da örgütle özdeşleşen işgörenler sadece örgüte katkı sağlayan işlerde değil aynı zamanda diğer örgüt üyeleri ile de işbirliği yapma konusunda da istekli davrandıkları söylenebilir (Kitapçı, Çakar ve Sezen, 2005: 35).

İşten Ayrılma Niyeti: İşten ayrılma niyeti, örgütte belli bir ücret karşılığında çalışanların, işini isteyerek bırakmak istemeleridir. Örgütler için bu olay olumsuzluklar oluşturmaktadır. Örgütüyle güçlü bir şekilde özdeşleşen işgörenler de ise, daha sadık ve uyumlu, iş performansı yüksek olmaktadır (Dutton vd. 1994: 239-263). İşten ayrılma niyeti gibi düşünceleri daha azdır ve örgüt olumsuz durumlarla az karşılaşmaktadır. İşten ayrılma niyeti sonucunda ayrılmaların gerçekleşmesi durumu iş devir hızını olumsuz yönde etkilediği için işten ayrılma niyeti işletmeler açısından önemli konular arasındadır. Literatürde de bu bakımdan birçok araştırma yapılmıştır. Lee’nin (1971: 213-226) araştırmasında örgütsel özdeşleşmenin, işten ayrılma niyetiyle ve işgören devir hızıyla arasında negatif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Mael ve Ashforth (1995: 309-333) Amerikan ordusuna yeni katılan acemi askerler üzerine yapmış oldukları çalışmada, askerler orduya ilk katıldıkları zaman uygulama yapılmış, daha sonra ise askerlerin 6., 10., 12., 18., 21. ve 24. aylarında aynı anket tekrar uygulanmıştır. Çalışmanın sonucuna göre askerlerin orduyla örgütsel özdeşleşmeleri ilk geldikleri aya göre zaman içinde giderek azaldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada ayrıca işten ayrılma niyeti/işgören devir hızının arttığı ifade edilmiştir. Huggins vd. (1998: 724-749) örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütsel özdeşleşmesi yüksek olanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu tespit edilmişlerdir. Dick vd. (2004: 171-191)

iki (2) banka, bir (1) hastane ve bir (1) çağrı merkezi işgörenleri üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda tüm örneklemelerde işten ayrılma niyetini örgütsel özdeşleşmenin negatif yönde etkilediği görülmüştür. Tüzün ve Kırkbeşoğlu (2008: 15-20) tarafından sigorta çalışanlarına yapılan çalışmada, grupla, yöneticilerle ve örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında ilişkinin negatif olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu söylenebilir.

Yabancılaşma: Çalışanların işe karşı olan tutumlarının olumsuz olduğu şeklinde değerlendirilen yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme araştırmalarına da konu olmuştur. Efraty ve Wolfe (1988: 105-112), örgütteki işgören yabancılaşmasının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlı çalışmalarında, yabancılaşmanın örgütsel özdeşleşmeyi negatif yönde etkilediği sonucu tespit edilmiştir. Tuna ve Yeşiltaş (2014: 105-117) benzer çalışmasını, Ankara ve Antalya’da beş yıldızlı otellerde çalışan 384 işgören üzerinde uygulamış ve yabancılaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde, özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Tüm bu faktörler, örgütsel özdeşleşmeyi etkilerken örgütle birey arasındaki bağın açıklamasını ve özdeşleşmenin bu faktörlere göre nasıl değiştiğini örgütsel özdeşleşme modelleri anlatmaya çalışmaktadır. Modeller kimlik ile özdeşleşme arasındaki bağa vurgu yaparak (Tüzün, 2006: 90) örgütsel özdeşleşmeyi incelemişlerdir.

2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ

Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili alan yazınına bakıldığında, 1980’li yılların ortalarına doğru örgütsel özdeşleşme tanımlanmaya veya örgütsel özdeşleşmeye benzer kavramlarla arasındaki farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Buna karşılık, çalışmaların yetersiz olduğu görülmüş ve 1980’li yılların sonuna doğru sosyal kimlik kuramı çerçevesinde açıklanmaya başlanarak çok sayıda çalışmalar yapılmıştır. 1990’lı yılların sonlarına doğru ise genellikle örgütsel özdeşleşmenin oluşumunu sağlayan öncüller (örgütsel saygınlık, örgüt içi ayrıcalık, örgütsel ayırt edicilik, örgütsel kimlik, dış imaj) üzerinde araştırmalar yoğunlaşmıştır. 2000’li yılların başına gelindiğinde ise örgütsel özdeşleşme ile ilgili modeller geliştirilmiştir (Tokgöz, 2012: 47-48). Modellerde çalışanların örgütleri ile

olan ilişkilerini ve özdeşleşmedeki değişikliklerin nedenlerin açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca kimlik ile özdeşleşme ilişkisi vurgulanmış, birbiriyle olan etkileşimin kavramları birbirinden ayırmada zorlanılacağını da göstermiştir (Tüzün, 2006: 73). Örgütsel özdeşleşmeyi açıklamaya çalışan farklı modeller bulunmaktadır. Ancak bu modeller içerisinde öne çıkan iki model bulunmaktadır. Bu çalışmada da bu iki modele yer verilecektir. Bu modeller:

- Yapısal Özdeşleşme Modeli (1998’de R.Craig Scott, R.Steven Corman ve George Cheney geliştirmiştir)

- Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli (2004’te E.Glen Kreiner ve E.Blake Ashforth genişletmiştir).

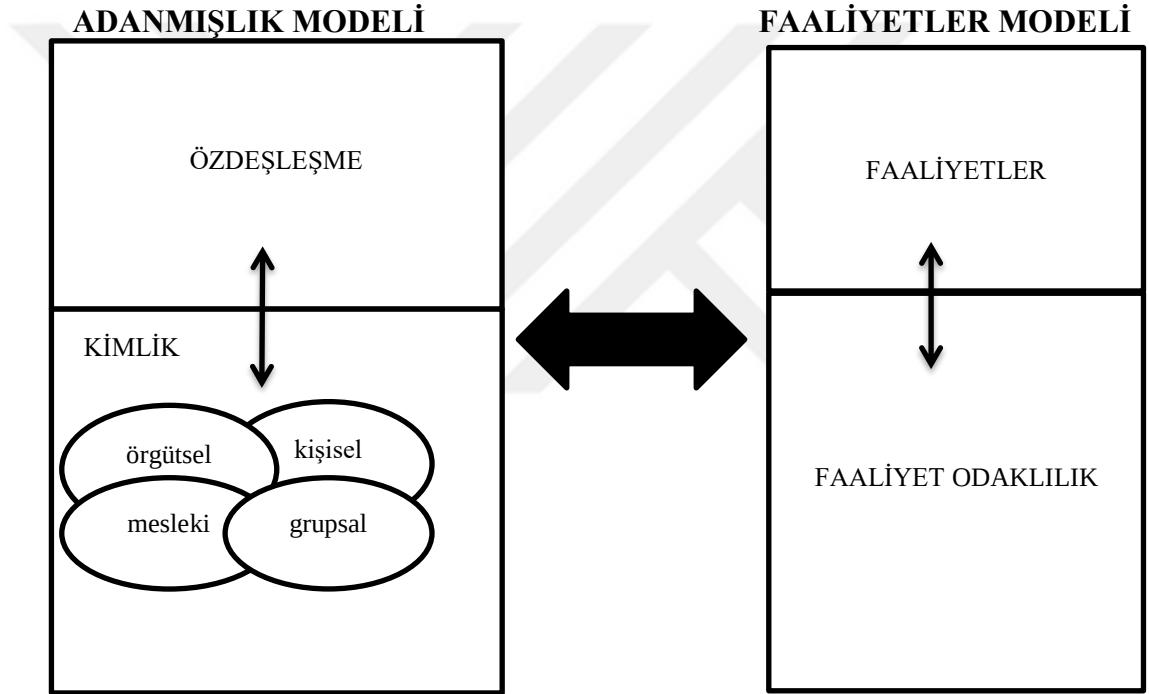
2.3.1. Yapısal Özdeşleşme Modeli (R.C. Scott, R.S. Corman ve G. Cheney, 1998)

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili literatürde çalışan kimliklerinin ilişkisini anlatan, kimlik ile özdeşleşmeyi birleştiren, çalışan eylemleri ile örgüt yapısını içeren ve farklı eylemler karşısında çeşitli özdeşleşmelerin olduğu bir modele ihtiyacın olduğunu Scott, Corman ve Cheney (1998) tarafından belirtilmiştir. Yapısal özdeşleşme kuramına Giddens (1984) de durumsal eylem bölümünü ekleyerek model geliştirmiştir (Tüzün, 2006: 91).

Bu model adanmışlık kavramı ile ilgilidir. Çalışanın örgüte olan adanmışlığı, hem işletme için hem işgören için örgütsel bağlılık, örgütsel sadakat, örgütsel özdeşleşme gibi kavramlarla ilgisi neticesinde çok olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Scott vd., 1998: 298-336). Adanmışlık, bireyin algıladığı sosyal üyeliğindeki kaynağı ile olan bağlantısıdır. Bu bağlantıyı özdeşleşme, bağlılık ve sadakat duygularından daha iyi yansıtmaktadır. Bunun nedeni ise sadakat, özdeşleşmenin altında bir boyuttur. Bu kuram ise özdeşleşmenin örgüte adanmışlık süreci ve bu sürecin sonunda oluşan bir ürün olarak belirtmektedir (Tüzün, 2006: 92). Yapısal olmasının sağladığı ikililik, adanmışlık sürecinde özdeşleşmenin sistem ve kimliğin yapı olarak tartışılmasını sağlamaktadır. Yapısal özdeşleşme kişilerin örgütlere veya gruplara olan adanmışlığı ve davranışlarıdır, kimlik de ise “biz kimiz” sorusundaki kurallar ve kaynaklardır. “Özdeşleşme süreci” veya “adanmışlık süreci” özdeşleşme ile kimlik arasındaki bağı ifade eder (Scott vd., 1998: 298-336).

Scott vd. (1998: 298-336), özdeşleşme sürecini üç kavramla birleştirmiştir. Bu kavramlar; yapının ikiliği, durumsal eylem ve yapının bölgesel olması şeklindedir.

Yapının İkiliği: Yapısal özdeşleşme kuramı sistem ile yapının ilişkisine önem vermekte ve birbirini içermektedir. Kimlik (yapı) ve Özdeşleşme (sistem) ikiliği, özdeşleşme ile kimliği oluşturan kaynakların arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Böylece yapısal anlamda kimlik ve özdeşleşme ikiliği, özdeşleşmede kimliğin benimsenmesini sağlamaktadır. Bu da özdeşleşmenin oluşmasında etkili olmaktadır (Tüzün, 2006: 93). Şekil 2’te Scott vd.(1998)’lerinin oluşturduğu kimlik ve özdeşleşme ikiliği adanmışlık sürecine göre göstermiştir.



Şekil 2.Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleşme İkiliği

Kaynak: Scott, Corman ve Cheney, (1998: 307).

Şekil 2 ‘ten de görüldüğü gibi, yapısal özdeşleşmenin oluşabilmesi için örgüt içinde çalışanların kimlikleri ile ikililik özdeşleşme kural ve kaynakları birlikte hareket etmesi gerekmektedir.

Yapının Bölgeselliği: Bölgeselleşme kavramı, kimliklerin kavramsallaştırılmasında ve kimliklerin özdeşleşme ile bağlılığının açıklanmasında faydası olmaktadır. Yapının ikililik durumuna göre özdeşleşme tarafından kimlikler oluşturulur ve bireyler üyesi oldukları gruplara bağlanırlar. Bireyin benliğinde

kendisini farklı gruplara bağlayan birçok kimlik bulunmaktadır (Dutton vd., 1994: 243). Örgüt çalışanların cinsiyet, meslek, etnik, çalışma grubu vb. pek çok örgütsel kimlikleri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütle özdeşleşirken bu örgütsel kimlik kaynaklarını kullanırlar (Scott vd. 1998: 310). Toplumdaki bireyler gibi örgütlerin içinde de farklı bölgelerden gelen çalışanların oluşturduğu kültürler mevcuttur. Bu kültürlerin bütünleşmesi ve homojenleşmesi imkânsızdır. Yapının bölgeselliğinde ise örgüt çalışanları özdeşleşme etrafında toplanır ve homojenleşmesi sağlanır (Scott vd. 1998: 313).

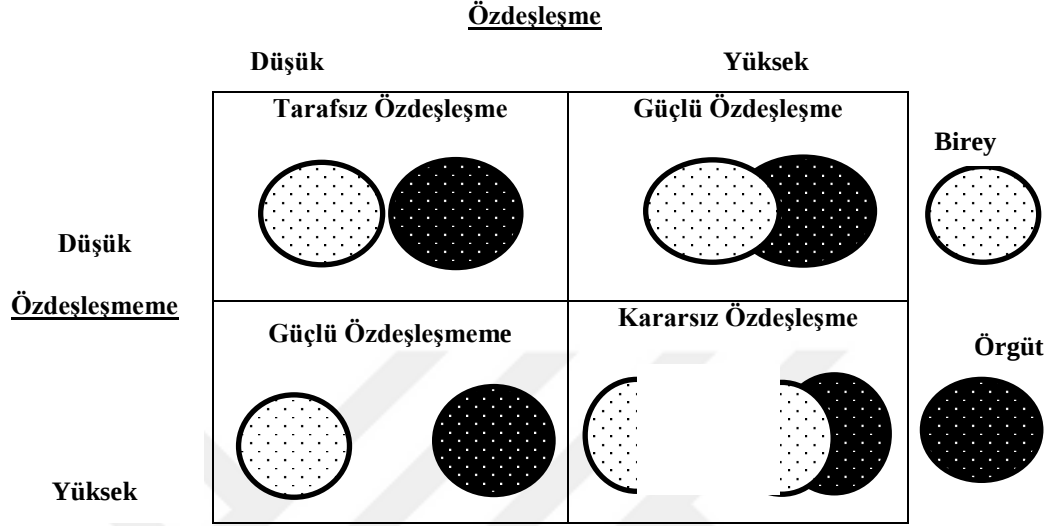
Durumsal Eylem: Özdeşleşmenin bölgeselliğinden sonra özdeşleşmenin hangi durumlarda olduğu üzerinde durularak özdeşleşmenin duruma göre değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. Yapısal sürecin sonucu olan kimlik, bireyin bulunduğu çevreden etkilenmekte ve sosyal yapıdaki içsel güdülerle oluşmaktadır. Bireysel eylemleri sosyal yapılar biçimlendirir ve örgüt içindeki birey de pozisyonu ve rolü neticesinde örgütün yapısını meydana getirir. Burada bireylerin eylemleri ile örgüt yapısı arasında bir bağ bulunmaktadır. Bu bağda bireysel eylemler ile özdeşleşme biçimlenir ve bu özdeşleşme yapısal özdeşleşme modelindeki adanmışlığın hem bireysel eylemleri hem örgüt yapısını içine alan süreç olmaktadır (Scott vd., 1998: 309- 310). Çünkü özdeşleşmenin duruma göre değiştiğinin ve bireyin ne kadar hedefle veya ne zaman özdeşleşeceğini göstermesidir (Scott vd., 1998: 319). Özdeşleşme, kriz durumlarında, anlaşmalarda, zaman içerisinde (ekonomik değişimlerde) değişiklik gösterebilir (Tiktaş, 2012: 67).

2.3.1. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli (Glen Kreiner Ve E.Blake Ashforth, 2004)

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda ise genellikle kişinin kendini tanımlamasında kimliği ile örtüşmesi üzerinde durulmuştur. Ancak kişinin örgütle olan bağı veya kendini örgütten ayrı tutması, örgütle olan çatışması gibi konularda derine inilmemiştir. Kreiner ve Ashforth ise 2004 yılındaki çalışmalarında, örgütsel bağ ile kişinin kendini tanımlayabilmesinin birçok yolunu içeren genişletilmiş özdeşleşme modelini ortaya koyup bu konulara önem vermişlerdir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2-3).

Kreiner ve Ashforth (2004) tarafından genişletilmiş özdeşleşme modelinde, işgörenin örgütle olan bağı tanımlama amaçlı birden fazla özdeşleşmeye yer

vermişlerdir (Tüzün, 2006: 90). Kreiner ve Ashforth 'un bu özdeşleşme modeli, “özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız (ambivalent) özdeşleşme ve tarafsız (neutral) özdeşleşme” şeklindedir. Şekil 3'te de genişletilmiş özdeşleşme modelindeki özdeşleşme türlerini gösterilmektedir.



Şekil 3. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Kreiner ve Ashforth (2004: 6).

Şekil 3'te genişletilmiş örgütsel özdeşleşme modeli iki boyutta (özdeşleşme ve özdeşleşmeme) bulunmakta ve özdeşleşmenin düzeyine (düşük veya yüksek) göre dört farklı şekilde ele alınmıştır.

Kararsız özdeşleşme, özdeşleşme ve özdeşleşmeme durumunun yüksek olduğu işgörende, tarafsız özdeşleşme ise özdeşleşme ve özdeşleşmemenin düşük olduğu işgörende ortaya çıkmaktadır. Özdeşleşmemenin yüksek olduğu durumda güçlü özdeşleşmeme oluşurken tam tersi durumda ise güçlü özdeşleşme oluşmaktadır. Boyutlarla ilgili detaylı bilgi şu şekilde açıklanmaktadır:

Özdeşleşmeme: İlk olarak Dutton ve diğerlerinin (1994: 239) yapmış olduğu “Çalışanın örgütü tanımlarken çalışan ve örgütün aynı değerlere sahip olması özdeşleşmedir” tanımına atfen, Bhattacharya ve Elsbach (2001: 397) tarafından özdeşleşmeme; işgörenlerin örgütlerini tanımlarken kendisinde aynı özelliklerin ve kuralların bulunmaması halinde oluşan durumdur. Örneğin, bireyin değerleri ve misyonu ile çalıştığı örgütle aynı olmaması gibi. Özdeşleşmeme özdeşleşmenin tam tersi bir durumdur. Örgütle özdeşleşmek, kişinin benlik algılamasının bir şekliyen özdeşleşmemede kişinin benliğinde örgütle bağlantılı olma hissi yer almamakta,

ancak bireyin benliği ile örgüt arasında bir ayrılık hissi söz konusu olmaktadır (Bhattacharya ve Elsbach, 2002: 28). Bununla birlikte önemli olan bir diğer konu ise özdeşleşmemenin sadece özdeşleşmenin karşıtı olmadığıdır. Her iki kavram arasında çok ince ve karmaşık bir ilişki vardır. Özdeşleşmemede farklı değişkenler ve özdeşleşmenin iki kutuplu yönü vardır. Özdeşleşmede, örgütün olumlu tarafları ile çalışan arasında bir bağ söz konusuyken; özdeşleşmemede işgören ile örgütün olumsuz taraflarıyla arasında gerçekleşmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 3).

Örgüt ile çalışan arasındaki özdeşleşmeme, örgüt için olumsuz durum oluşturmaya sebebiyle örgütlerce istenmeyen bir durumdur. Özdeşleşmeyen işgörenin örgütten ayrılması örgütün işgören devir oranını arttırmakta ve bu durumda çalışan maliyetlerinin yükselmesine neden olmaktadır. Özdeşleşmeyen işgörenin örgütte kalmaya devam etmesi ise, örgüte yönelik olumsuz tutumu sergilemesine, iyi olmayan davranışlarda bulunmasına neden olacağından dolayı özdeşleşmemiş işgören, örgüt için tehlike oluşturmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 3).

Güçlü özdeşleşme: Bu özdeşleşme biçimi ise, çalışanın gelecekte de örgütte devam edebilecek özellikte ve örgüt üyeliğini sürdürme isteğinde bulunduğu bir durumdur. Eğer bu özdeşleşme güçlü bir durumda olursa çalışanın kendi yaşamsal duyguları örgütün devamlılığı ile birleşmektedir. Örgütsel Özdeşleşmenin örgüt açısından iki önemli etkisi bulunmaktadır. İlk etkisi, kişilerarası dinamikleri harekete geçirip daha fazla işbirliğine ve ortak çalışmaya katılmakta ve örgütteki rekabeti de örgütle özdeşleşmeyenlerle yapmaktadır. Diğer etkisi ise; çalışanın örgütteki diğer çalışanlara faydalı olmak amacıyla doğrudan veya ek bir gayret göstermesidir (Dutton vd., 1994: 254). Çalışanlar örgütün tamamı veya çalıştığı bölüm ile de özdeşleşebilmektedir. Çalışmada özdeşleşmeye bu açıdan bakılarak ele alınmıştır.

Kararsız Özdeşleşme: Kararsız özdeşleşme, çalışanların hem örgütle özdeşleşmesi hem örgütle özdeşleşmemesi durumunu belirtmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4). Çalışanlardaki bu kararsız durumu, çalışanların örgütün sağladığı kaynakları kullanarak kendi performansını yükseltirken bir yandan da özdeşleşmeme durumu ile kendisinin strese girmesine ve örgütten soyutlamasına neden olmaktadır. Aynı zamanda örgütün bir özelliği veya tümüyle özdeşleşebildiği gibi özdeşleşme konusunda kararsız olabilir. Ayrıca çalışan sadece örgütün farklı yönüyle özdeşleşme ya da özdeşleşmemede kararsızlık yaşayabilir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4).

Örneğin, örgütün ticari olmasıyla özdeşleşmezken sosyal projelerde yer alması ile özdeşleşebilir.

Tarafsız Özdeşleşme: İşgörenlerin örgütte sadece kendini algılaması, örgütle ne özdeşleşmenin ne de özdeşleşmemenin olmamasından dolayı oluşur. Bu duruma yansız özdeşleşme, tarafsız veya nötr özdeşleşme de denir. Tarafsız özdeşleşmede işgörenlerin ne örgütle kimlikleri birleşir ne de örgütten kimlikleri ayrılır. İşgörenler, örgütle olan geçmiş deneyimleri ve kendini tanımlamalarından dolayı bilinçli olarak ne pozitif ne negatif yöndeki bir bağlılığı tercih edebilirler (Kreiner ve Ashfort, 2004: 5). Çalışanların örgüt içindeki bu durumun aktif ihtiyacı, çalışanların kendi kendini tanımlamasıdır. Birçok açıdan bu durum örgütler için daha az olması gereken bir durumdur. Tarafsız özdeşleşen çalışanlar kendisinin muhtemelen örgütle olan bağının az olduğunu hissedecek ve örgüte olan katkısı az olacaktır (Kreiner ve Ashfort, 2004: 4). Dolayısıyla örgütler bu durumda olan işgörenlerini örgütle özdeşleştirebilmek için işgörenlerin yetersiz oldukları alanlarda eğiterek örgüte bağlılıklarını ve örgütsel özdeşleşme seviyelerini arttırabilirler.

2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KONUSUNDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Literatürde örgütsel özdeşleşme konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde şunlara rastlanmıştır:

Smidts vd. (2001: 1056–1057), ulusal faaliyet gösteren havagazı, su ve elektrik şirketi, bir müşteri hizmetleri şirketi ve bir bankadaki çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada; iletişim ikliminin ve içeriğinin örgütsel özdeşleşmeye büyük oranda etkilerinin olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda iletişim ikliminin örgütsel özdeşleşmeyi iletişim içeriğine göre daha fazla etkilediği ile ilgili bulgulara ulaşmışlardır.

Kreiner ve Ashforth (2004: 18–20) ise 330 işgörene deneysel yöntemi uyguladığı çalışmasında, işgörenlerin özdeşleşmeye olan ihtiyacı ile işgörenlerin olumlu ruh hallerinin özdeşleşmeyi de olumlu yönde etkilediği, işgörenlerin örgütte yaşadıkları rol çatışması ve sinizmin örgütsel özdeşleşmeyi olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Karabey'in (2005: 80-98) çalışması örgütsel imaj, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesine yöneliktir ve çalışma sonucunda aralarındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Ayrıca

çalışmada örgütsel vatandaşlık boyutlarından özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket boyutlarının örgütsel özdeşleşmeyle pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

İşcan (2006: 160-170) tarafından Erzurum ilindeki 96 işletmedeki 213 işgörenle yapılan çalışmada, dönüştürücü liderliğin ve etkileşimli liderliğin örgütsel özdeşleşmenin artmasında etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tüzün (2006: 103-142) Ankara'nın merkezindeki bankalarda (kamu ve özel sermayeli) çalışanların örgütsel kimlikleri, örgütsel güven algıları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırma neticesinde örgütsel özdeşleşme ve algılanan örgütsel kimliğin örgütsel güveni doğrudan etkilediği, örgütsel kimliğin de örgütsel özdeşleşmeyi doğrudan etkilediği ve bu ilişki de örgütsel güvenin de aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Karabey ve İşcan' ın (2007: 231-241) Erzurum ilindeki iki (2) Gaz işletmesi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışma, örgütsel imaj, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel özdeşleşme davranışlarının ilişkisi incelenmektedir. Örgütlerin dış imajlarını olumlu bulan işgörenlerin örgütle daha fazla özdeşleşmeleri ve bunun da örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Burada yöneticilerin örgütsel özdeşleşmenin yükselmesinde dış imajı arttıracak unsurlar üzerinde çalışmaları ve işgörenlerin verimli çalışması için örgütsel vatandaşlık faaliyetlerini arttırmaları gerektiği belirtilmiştir.

Özdemir (2007: 101-167) çalışmasında kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile çalışanların örgütsel özdeşleşmesi, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini ile ilişkisi incelemiş ve bu ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu belirtilmiştir. Araştırmada, sosyal sorumluluk algısı boyutlarının (yasal, gönüllü, etik, ekonomik) örgütsel özdeşleşme ve bağlılık ile orta düzeyde, iş tatmini ile ekonomik ve yasal boyutu ile düşük düzeyde, etik ve gönüllü boyutu ile orta düzeyde bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

Karayığit (2008: 86-116) örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesindeki akademik çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada bu iki kavramın birbirine benzediği ve özellikle örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılığın örgütsel özdeşleşme ile örtüştüğünü belirtmiştir.

Köse (2009: 79- 122) Türkiye'nin önde gelen beyaz eşya üreticilerinden biri olan buzdolabı üretim fabrikası çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel özdeşleşme ile çalışanların sürekli iyileştirme çabaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Uygulama sonuçlarına göre; örgütsel özdeşleşme ile çalışanların sürekli iyileştirme çabaları arasında orta derecede ve pozitif bir ilişki olduğu ve bununla birlikte çalışanların sürekli iyileştirme çabalarındaki değişimin, örgütsel özdeşleşme ile gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Tak ve Çiftçioğlu (2009: 100-116) çalışmada örgütsel prestij, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna göre, algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme arasında doğrusal bir ilişkinin bulunmadığı, ancak iş tatminin ve örgütsel bağlılığın kısmi ve aracılık rolü üstlenmesiyle bir etkileşimin olduğu belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel prestij ve örgütsel bağlılık arasında ise doğrusal ve anlamlı bir ilişki tespit edildiği aktarılmıştır.

Polat (2009: 137-224) çalışmasında iki örnekleme (fişek fabrikası ve Belediye Zabıta Daire Başkanlığı) iç kontrol odağı olan çalışanların, dış kontrol odağı olan çalışanlara göre daha fazla özdeşleştiği ve örgüt içi güvenin özdeşleşmeyi olumlu, rol belirsizliğini olumsuz yönde etkilemekte olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte, kişilik özelliklerinden öz disiplin ve uyumluluğun örgütsel özdeşleşme arasında olumlu, nevrozluğun ise özdeşleşme ile arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Ayrıca çalışanların bireysel özelliklerinin de örgütsel özdeşleşmeyi olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Yetim (2010: 51-75) Ankara merkez ilçelerindeki genel temel liselerdeki 520 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada öğretmen ve yöneticiler arasındaki örgütsel iletişimlerle örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel iletişimlerle özdeşleşmeleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve örgütsel özdeşleşmeyi en fazla etkileyen örgütsel iletişim alt boyutlarının “yönetici ve öğretmenlerin tutum ve davranışları, genel lise yöneticilerinin öğretmenlere görev tanımları hakkında verdikleri bilgiler” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tümer (2010: 92-140) tarafından yapılan çalışmada örgütsel özdeşleşme ile çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını önemli ölçüde yönlendiren mekanizmalardan biri olarak görülen örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin

belirlenmesi amaçlanmıştır. Ankara Esenboğa Havalimanı'nda faaliyet göstermekte olan yolcu taşıma ve yer hizmet işletmeciliği yapan hava yolu işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel özdeşleşme seviyeleri arasında ilişkinin olumlu ve güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilave olarak, dağıtım adaletinin, prosedür ve etkileşim adaleti algıları ile birlikte ele alındığında örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ifade edilmiştir.

Güngör (2010: 71-87) çalışmasında TSK Güçlendirme Vakfı bünyesinde faaliyet gösteren kuruluşlarda görevli yöneticilerin dönüşümcü liderlik ile çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkide örgütsel adalet boyutlarının aracılık etkilerini incelemiştir. Çalışma sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi, dağıtım, süreç ve etkileşim adaletlerini pozitif yönde ve anlamlı etkilediği görülmüştür. Aynı zamanda örgütsel adaletin süreç ve etkileşim alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı, dağıtım adaletinin ise anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde süreç ve etkileşim adaletinin, dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu, dağıtım adaletinin ise aracılık rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Demirci (2010: 77-108) çalışmasını örgütsel özdeşleşmenin ve örgütsel güvenin çalışan performansına etkisini araştırmak amacıyla performans değerlendirme yöntemi olarak Balanced Scorecard Yöntemi'ni kullanmıştır ve örgütsel güveni iki boyutta (duygusal ve bilişsel) ele almıştır. Araştırma bulgularına göre bilişsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin ve duygusal güvenin arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, ancak performans puanları ile örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven (bilişsel ve duygusal güven) arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Zagenczyk, Gibney, Few ve K. Scott (2011: 274–275) tarafından yapılan araştırmada özellikle üzerinde durdukları konu: Örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumudur. Bu da işgörende, göstermiş olduğu çabaların hiç önemsenmediği düşüncesine neden olduğu ve örgütsel özdeşleşme düzeyinin sebep olduğunu belirtmişleridir.

Titizoğlu (2011: 67-103) Bolu ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik tarzının iş tatmini ile örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği ve özdeşleşmenin de iş

tatminini etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca etkileşimci liderlik tarzının ise örgütsel özdeşleşmeye etkisinin bulunmadığı ifade edilmiştir.

Başar (2011: 124-135) örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkisinin olduğu ve örgütsel adalet boyutları (dağıtım boyutu hariç) ile örgütsel özdeşleşme arasında da olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

Cüce (2012: 98-130) tarafından Ankara'daki bir kamu kuruluşu çalışanları üzerinde yapılan araştırma neticesinde örgütsel adalet boyutlarından süreç adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu, kişilerarası adaletin doğrudan ve duygusal güven yoluyla da dolaylı olarak etkisinin olduğu, bilgisel adaletin hem duygusal güven hem de bilişsel güven aracılığıyla dolaylı etkisi olduğu, dağıtım adaletinin ise ne doğrudan ne de dolaylı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tiktaş (2012: 99-122) çalışmasını örgütsel özdeşleşme, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik kavramlarının ilişkini incelemek amacıyla yapmıştır. Elde edilen verilere göre örgütsel özdeşleşme göreceli şekilde yüksek olduğu, yapıcı, pasif savunmacı, agresif kültür ile örgütsel özdeşleşme, prososyal sessizlik, savunmacı sessizlik ve uysal sessizlik boyutları arasında ise anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Tokgöz (2012: 95-117) örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının birbiri ile olan ilişkisini incelemiştir. Ortaya çıkan sonuçlarda ise, bu davranışlar arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğu ve örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven arasında örgütsel özdeşleşmenin aracı olduğu belirtilmiştir.

Akyüz (2014: 80-90) Ankara ilinde faaliyet gösteren PTT Başmüdürlüğünde bünyesindeki çalışanlar (yöneticilerde dahil) üzerinde psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşmenin boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uray (2014: 69-116) çalışmasında örgütsel güven ile müşteri odaklılık ilişkisinde örgütsel bağlılığın ve örgütsel özdeşleşmenin aracılığını incelemiştir.

Yapılan araştırma sonucunda örgütsel güven ile müşteri odaklılık arasındaki anlamlı bir ilişkinin olduğu, örgütsel güvenin müşteri odaklılık üzerinde (örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme aracılığı ile değil) doğrudan etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

Aliyev (2014: 87-124) Erzurum’da faaliyette bulunan bir bankanın çalışanları üzerinde örgütsel özdeşleşme ve sosyalleşme ilişkisi araştırılmış ve örgütsel sosyalleşmenin ve alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme ile olumlu yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sökmen, Ekmekçioğlu ve Çelik (2015: 125-144) Türkiye’de çalışan araştırma görevlileri üzerinde örgütsel özdeşleşme, örgütsel destek ve yönetici etik davranışlarının ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışları arasında anlamlı ve pozitif, örgütsel özdeşleşme ile yönetici etik davranışları arasında da anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Solmaz (2010: 27-50) özel ve kamuda görevli olan finans sektöründeki çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel özdeşleşme davranışının işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adaletin aracılığını incelemiştir. Örgütsel adalet üç boyutta (etkileşim, dağıtım ve prosedür adaleti) ele alınmış ve örgütsel özdeşleşme ile örgütsel adalet boyutları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti ile arasında ise negatif bir ilişkinin olduğu, dağıtım adaletinin de örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolünde olduğu görülmüştür.

Turunç ve Çelik (2010b: 193-201) tarafından yapılan çalışmada çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşmesinde örgütsel özdeşleşmenin, aile-iş çatışmasının, iş-aile çatışmasının ve örgütsel desteğin rolü incelenmiştir. Örgütsel destek algılarının çalışanların aile-iş çatışmasını ve iş-aile çatışmasını olumlu etkilediği ve çatışma seviyesinin azalmasında etkili olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel desteğin çalışanlardaki örgütsel özdeşleşme seviyesini anlamlı şekilde arttırdığı ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini iş-aile çatışması anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu örgütsel desteğin de işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilerken örgütsel özdeşleşme ve iş-aile çatışması kısmi olarak aracılık yaptığına yönelik sonuçlar elde edilmiştir.

2.4.1. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme

Literatürde örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan genel çalışmalara bakıldığında işten ayrılma niyetinin örgütsel özdeşleşme ile yakın ilişkisinin bulunduğu görülmektedir. Örgütüyle özdeşleşen çalışanların örgütten ayrılma niyetlerinin olmadığı ve tam tersi durumda ise işten ayrılmaların olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Turizm sektörünün daha çok emek yoğun olması, misafir memnuniyetinin ön planda yer alması gibi sektörün özellikleri ile örgütüyle özdeşleşen çalışanların örgütte devamlılığı örtüşmektedir. Bu açıdan sektörde yapılan örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalara şu şekilde değinilmiştir.

Yeşiltaş (2012: 119-169) Türkiye’de faaliyet gösteren beş (5) yıldızlı otellerde çalışanların etik liderlik davranışlarının ve etik iklimin örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmesinde ne derece belirleyici ve katkı sağlayıcı olduğunu incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, etik liderlik ve etik iklimin alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme düzeyinin pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu araştırmadaki bulgular arasında yer almaktadır.

Yarmacı (2012: 58-95) tarafından yapılan araştırmada otel işletmeleri işgörenlerinin psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerine etkisini incelemeye yönelik Afyonkarahisar, İstanbul ve Kuşadası’ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 736 işgörenin katılımı ile veriler toplanmıştır. Bu verilerin sonucunda çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel özdeşleşme seviyeleri arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Tuna ve Yeşiltaş (2014: 105-117) Ankara ve Antalya’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli 385 çalışan üzerinde örgütsel özdeşleşme, işe yabancılaşma ve etik iklimin işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemişlerdir. Araştırma bulgularında etik iklimin boyutu olan kişisel çıkarın örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği, örgütsel özdeşleşmenin ve işe yabancılaşmanın ise işten ayrılma niyetini etkilediği, etik iklimin diğer boyutlarının ise yabancılaşma ve özdeşleşmeyi etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Akyüz ve Yılmaz (2015: 137-143) tarafından Nevşehir’de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanlarının, örgütsel iletişim ve özdeşleşme davranışlarının işten ayrılma niyetine olan etkisini araştırmışlardır. Çalışma neticesinde işten ayrılma

niyeti ile örgütsel özdeşleşmenin negatif bir ilişkisinin olduğu ve dikey iletişim ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif, yatay iletişimin ise pozitif bir etkisinin bulunduğu belirtilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Üçüncü bölümde, öncelikle işten ayrılma niyetinin tanımı, işten ayrılma niyetinin özellikleri, işgörenlerin işten ayrılma niyeti nedenleri, işten ayrılmalarda örgütlerdeki maliyeti ve işgörenlerin işten ayrılmaları engellemesi için yapması gerekenler incelenmiştir. Ayrıca otel işletmelerinde işten ayrılmaların sonuçları vurgulanmış ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatürdeki çalışmalara yer verilmiştir.

1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

İşten ayrılma niyeti günümüzdeki birçok örgütün üzerinde durması gereken konulardandır. Örgütlerinde maliyetli eğitimlerin olduğu görevlerdeki çalışanların özellikle işten ayrılması, örgütün kabiliyet kaybı, eğitim masrafı gibi olumsuzluklarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla özellikle kalifiye işgörenlerin işten ayrılma niyetinde olması veya işten ayrılması örgütler için başta gelen konular arasındadır (Solmaz, 2010: 12).

Literatürde farklı kaynaklarda çeşitli işten ayrılma niyeti tanımları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

- Çalışanların örgütteki çalışma koşullarından tatmin olmamaları durumunda gösterdikleri negatif bir davranıştır (Rusbult ve diğerleri, 1988: 599).
- Kişilerin çalıştıkları işletmeden ayrılmaya bilinçli ve planlı olarak karar verip bunu da sürekli düşünmesi ve istemesidir (Tett ve Meyer, 1993: 262).
- İşletmede çalışanların işinden ayrılmak için sahip oldukları bilinçli tutum ve davranışlarıdır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37).
- Çalışanların çalışma koşullarından tatmin olmamaları durumunda örgüte karşı göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Çekmecelioğlu, 2005: 28; Demir ve Tütüncü, 2010: 68).
- Bir işgörenin kendi isteğiyle ve farklı nedenlerin etkisiyle örgütteki çalışmasına son verme fikridir (Şahin, 2011: 277).
- İşletmeden ayrılmak için çalışandaki kasıtlı ve bilinçli bir istektir (Baltacı vd., 2014: 358).

•Çalışanın bilinçli olarak daha sonraki bir zamanda çalıştığı işletmeden ayrılmak istemesidir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 585).

Çalışanların işinden ayrılmasını iki farklı açıdan incelenmektedir. Bunlardan ilki zorlama olmadan kendi istekleri ile işi bırakmasıdır. Diğeri de çalışanların kendi istekleri dışında görevine son verilerek (kovulma, ölüm vb. durumlarında) işini mecburen bırakmasıdır (Price, 2004: 34). Gönüllü ayrılan çalışanlar genellikle sahip oldukları yetenekleri daha etkin kullanmak ve ücretini arttırmak amacıyla işlerinden ayrılabilirler (Teoman, 2007: 34).

İşten ayrılmalar genellikle belli bir süreç sonucunda oluşmaktadır ve buradaki en mühim noktalardan biri işten ayrılma niyetidir (Fındıklı, 2014: 138). Bu niyetin oluşmasında örgüt çalışanların yaşadığı iletişimsizlik veya yeterince iletişim kurulmaması söylenebilir. Bu da çalışanların belirsizlik yaşamasına neden olurken, çalışanın örgüte olan güvenin kalmaması, iş stresi yaşaması, işinden aldığı tatminin azalması ve örgütsel özdeşleşme düzeyinin düşmesiyle işe ayrılma niyeti oluşmaktadır. Tam tersi durumda ise çalışan ile yeterince iletişim sağladığında çalışanlar bu belirsizliklerle baş edebilmektedir (Schweiger ve Denisi, 1991:127).

Steel ve Ovalle'nın (1984) araştırmalarında, işten ayrılma niyeti ile işgören devri arasındaki olumlu ve güçlü düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Büyükkaymaz ve Çakmak, 2014: 585). Konaklama işletmelerindeki işgören devir hızının yüksek olması işletmeler için olumlu bir durum değildir. İşletmelerin yeni çalışan bulma, işletmeye alıştırma, ihtiyaçlarına yönelik eğitimlerle destekleme, alışma evrensinde oluşabilen iş kazaları gibi maliyetleri oluşurken genel ekonomi açısından üretimde azalma, çalışan oranında azalma şeklinde etkisini göstermektedir. İşletmeden ayrılan çalışana ise, aylık gelirindeki olumsuzluk, ruhsal dengesinde bozulma, ailesi ile çatışmalar, yeniden iş arama, bulma ve yeni işe alışma gibi olumsuz durumlar oluşturmaktadır. Örgütler işten ayrılma niyetlerini azaltmak veya yok etme noktasına getirmek için işten ayrılma niyetinin oluştuğu sürecin ve etkenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu durumun gerçekleşmesiyle işletmelerde işe alınan, işe ve işletmeye alışan, işletmenin bir parçası olarak ve kendini üretimde önemli bir kaynak olarak gören kalifiyeli çalışanlar işletmelerde kalıp aktif çalışacaklardır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37).

Turizm sektöründeki otel işletmeleri departmanlarından insan kaynaklarının etkinliği, işletmedeki görevlere ve miktara göre işgören alınımları, örgüte karşı işgörenlerin bağlılıkların oluşturulması ve işgörenlerden fayda sağlanması ile görülmektedir. Bu açıdan tüm sektördeki işletmelerin işgörenlerin ayrılma niyetlerinin altındaki sebeplerin ortaya konulması önemlidir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Örgütteki çalışanların işten ayrılma niyeti düşüncelerinin önceden tahmin edilmesi, buna yönelik önlemler alınması veya planlar oluşturulması durumunda işten ayrılma niyetini en aza indirilebilir.

1. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖZELLİKLERİ

İşten ayrılmanın özellikleri işlevsellik, önlenebilirlik ve tahmin edebilirlik başlıkları altında açıklanabilir (Blau ve Baol, 1987: 290; Yazıcıoğlu, 2009: 238).

•**İşlevsellik:** Örgütlerde genellikle işgörenlerin işten ayrılmaları sonucunda oluşan işgören devri olumsuz görülmüş ve bu işgören devrinin hızlı olduğunda örgütlere pahalıya mal olacağı belirtilmiştir. Bu sebeple de, örgütlerin işgören devir hızını mümkün olduğunca minimum seviyeye indirmeleri gerektiği savunulmuştur. Ancak örgütlerdeki işgören devri çeşitlerinden bazıları örgütler için “işlevsel” olabileceği de tartışılmıştır (Williams, 1999: 549).

Çalışanlar, iş tatminsizliği örgüte karşı bazı farklı tepkiler geliştirmektedirler. Bu tepkileri örgütteki işini bırakarak örgütten ayrılma veya örgütte karşılaştığı problemi çözme yoluna gitme şeklinde olabilmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanın sorunları görmezden gelip işe devam ederek (pasif olarak) örgütün kötüye gidişini izlemesi şeklinde de olabilir. Örgütteki bu durum hata oranlarının ve çalışan devamsızlıkların artması demektir (Rusbelt vd., 1988: 601). Bu açıdan işten ayrılma eylemine bakıldığında işletmedeki çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Örgütteki bazı çalışanların (verimliliği düşük) işten ayrılması örgüt için işlevselken, bazı çalışanların (özellikle verimliliği yüksek olanların) örgütten ayrılması ise örgüte olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. İşletme açısından işlevsel olmayan işgören devri, işletme için gerekli işgörenlerin kendi istekleriyle ayrıldığında yaşanmaktadır. Ama işletme açısından olumsuz olarak bakılan işgörenin işten ayrılması, işletme açısından işlevsel olarak yorumlanacaktır (Blau ve Baol, 1987: 290).

•**Önlenebilirlik:** Emek yoğun bir sektörde yer alan otel işletmeciliği, başarıyı genellikle işgörenlerin misafirlerle olan iletişimi ve etkileşimi ile sağlamaktadır.

İşgören devrinin otel işletmelerinde fazla olması misafirlerin işletme hakkında hissettikleri algılarını olumsuz yönde etkilemekte ve işletmede verimliliğin artmasına engel oluşturmaktadır (Yazıcıoğlu, 2009: 238). Deery'e (2002: 53) göre, otel işletmelerindeki işgören devir hızının yüksek olması, misafire sunulan hizmet ve ürün kalitesini etkilemektedir. İşletmeden ayrılanların yerine yeni işgören alma ve işletmeye uyumunu sağlama gibi ekstra giderler, işletme karlılık oranındaki azalmaya neden olmaktadır. Bu gibi sonuçlardan dolayı işletmeden ayrılma niyetinde olan işgörenlerin değişim süreçlerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bununla ilgili olarak üç farklı senaryo söz konusudur (Morrell, 2004: 171-172):

➤ İşgörenin işten ayrılması önlenemeyecek durumda ise işten ayrılanlar, bu değişim sürecinde “gerekli olan kayıplar” olarak nitelendirilebilir. Böylece işgören devir hızının maliyeti de beklenen faydalardan karşılanabilir. İşletmeler işgören devir hızını düzensiz olarak önleme çabası içinde olmak yerine, işletmede işten ayrılanların oluşturacağı devrin etkilerini kontrol altına alacak bir yönetim sistemi geliştirmeleri daha mantıklı olacaktır.

➤ Önlenebilir işgören devir hızında işletmede çalışan gereksiz veya faydasız bir şekilde değerli olan işgörenlerin de kaybedilmesi söz konusu olabilir. Böyle bir durumda, işletmenin geliştirmiş olduğu yönetim sistemi ile işten ayrılma niyetinde olan işgörenler de ikna edilebilmektedir.

➤ İşletmelerde bu iki senaryonun iç-içe olduğu durumlar da olabilir ve işletme üzerinde değişimin etkilerini öngörmek zor olabilmektedir. Böyle bir durumda ise işgören devrini engellemek ya da kontrol altına almak istemek işletme için uygun olmayabilir. Bu noktada işgören devrinin getirdiği belirsiz durumlar için üst yönetimce böyle durumların yönetilmesine yardımcı olacak gelişmiş ve çok fonksiyonlu bir ölçüm sistemine ihtiyaç vardır.

• **Tahmin Edebilirlik:** İşgörenlerin işten ayrılmaları genellikle belli bir süreci izleyerek meydana gelir (Fındıklı, 2014: 138). Bu süreçte işletmedeki işgörenlerin işten ayrılmaya niyet etmesi veya işten ayrılma düşüncesinde olmaları işletme tarafından bir sinyal olarak kabul edilebilir. Bu düşünce veya niyet işletmeden her zaman işten ayrılma ile sonuçlanmayabilir. Buradaki niyetin henüz harekete geçip ayrılma olayına dönüşmemiş olması işletmeye zaman kazandırarak önlem alma olanağı sağlamaktadır (Lee ve Mowday, 1987: 722; akt. Arı vd., 2010: 146).

Çalışanları bu davranışa iten nedenleri tahmin etmek, ortaya çıkarmak ve buna yönelik yönetim sisteminde tedbirler almak işgören devir hızını azaltabilir veya en aza indirebilir.

İşletmede işgörenlerin istekli veya gönüllü işten ayrılmak istemelerinin altında yatan nedenleri önceden görmek çok önemlidir. İşten ayrılmak isteyen işgörenler tahminen yeni iş arayışına girmektedirler. İşgörenlerin işletmelerindeki ücreti beğenmemeleri, kıdemlerinin başka işletmede yükselmesi, çalışma saatleri, iş-aile çatışması gibi nedenlerle işgörenlerde işletmeden ayrılma niyeti oluşabilir. Bu durumda işgörenler de işe devamsızlık yaparak, iş performanslarını düşürerek, sürekli izin kullanmak isteyerek işten ayrılma istediklerini göstermektedirler. Bu türdeki davranışlara sebep olabilecek nedenler ise: işten duyulan tatmin, örgütün geleceğine duyulan tatmin, örgütle olan özdeşleşme, çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile olan ilişki, maaş memnuniyeti ve işletme tarafından adil davranışlar gösterilmesi şeklinde toplanabilir (Blau ve Boal, 1987: 249). Bunlar, işten ayrılma nedenleri olarak incelenmesi gereken önemli bir konudur.

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ NEDENLERİ

Tuna (2007: 46) Türkiye'deki turizm sektörü çalışanlarının işten ayrılma eylemlerini araştırmış ve sonucunda konaklama işletmeleri çalışanlarının işgören devir hızının fazla olduğunu tespit etmiştir. Buna göre de işletmeden ayrılan işgörenlerin sayısının belli bir zaman aralığında fazla olması, işletmede bazı sorunların yaşandığını göstermektedir. İşletmeden ayrılan işgörenlerin iş ortamından, birlikte çalıştığı çalışma arkadaşları veya yöneticileri ile uyum sorunu yaşayabileceği gibi, daha iyi şartları olan başka bir işe sahip olmak istemeleri de olabilir (Çakır, 2001: 177). Buna karşılık, diğer açıdan işten ayrılmanın çalışanın kendisinin gönüllü işten ayrılması, günümüzdeki işletmeler için önemli bir sorun oluşturmaktadır. Bu durumun engellenmesi veya minimum seviyeye indirgenmesi için, işgörenlerin işinden gönüllü olarak ayrılmalarına neden olan faktörlerin çok iyi tespit edilmesi gerekmektedir (Özdemir ve Yaylı, 2014: 50).

Bula (2012: 111) işten ayrılma nedenlerini, moralsizlik, iş tatminsizliği, terfi beklentileri, yetersiz ücret, daha fazla sorumluluk, çalışma koşulları şeklinde sıralamaktadır. İşgörenlerin işletmeden ayrılmalarını da işgören politikaları, işte hoşlanmadığı şeyler, kötü çalışma koşulları, eşit iş yükleri ve iş güvenliği gibi

sorunlara bağlamaktadır. Bu etkenlerin yanı sıra iş yerinin atmosferi, ekip arkadaşları ile olan iletişim, çalışan kariyeri, işletmenin çalışandan beklentileri de gösterilebilir (İşçi, 2010:1). Çalışanların işten ayrılmasını piyasadaki ücret farkı, alternatif işletmelerde kıdem arttırma imkânının sunulması, gibi etkenlerde arttırmaktadır (Tınaz, 2009: 26). Yılmaz ve Halıcı (2010: 93-108) ve Sürer (2009: 27-28) tarafından işten ayrılma nedenlerini incelemek amacıyla yapılan araştırmalarda, işten ayrılma nedenleri; düşük ücret, iş garantisi bulunmayışı, çalışma koşullarını iyi olmayışı, iş yükü fazlalığı ve yönetimden memnuniyetsizlik olduğu belirtilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili literatür çalışmalarının çoğunda çalışanın ücret karşısındaki tatmini ile işten ayrılma eylemi arasındaki ilişkiye önem verilse de bu eylemin gerçekleşmesi ekonomik, örgütsel ve bireysel etkenlere bağlanmaktadır (Lum vd., 1998: 306). İşletme çalışanlarının işletmedeki koşullardan memnun olmaması durumunda işten ayrılma niyetinin oluştuğu ve işletmedeki insan kaynaklarının bu duruma önlem almaması çalışanların işten ayrılma niyetlerini artmasına neden olmaktadır. Ayrıca işsizlik oranının fazla olduğu dönemlerde çalışanın işten ayrılma niyeti oluşumunun azalmasında etkili olmaktadır.

Literatürde işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler üç kategoride ele alınmaktadır. Bunlar; dışsal faktörler (olası iş olanakları, sendikaların varlığı, işsizlik durumu); işle ilgili faktörler (maaş, kıdem fırsatı, işletme koşulları, eğitim olanakları, iş tatmini, tükenmişlik) ve kişisel faktörlerdir (işgören özellikleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, yetenek, eğitim ve kıdem) (Lum vd., 1998: 306; Akova vd., 2015: 87; Avcı ve Küçükusta, 2009: 37; Arı vd., 2010: 146).

Cotton ve Tuttle (1986: 57) yaptığı araştırma verilerinin sonucuna göre işgörenlerin işten ayrılma nedenlerini; çevresel unsurlar, iş ile ilişkili unsurlar ve kişisel unsurlar olarak üçe ayırmışlardır. Çevresel etmenler, daha çok işgörenin çalıştığı işletme dışındaki çevreyle ilgili olmaktadır. İş ile ilgili etmenler, çalışanın işini bırakma davranışı, işletmeden ayrılma niyeti ile işletme dışındaki fırsatlar arasındaki etki oluşturmaktadır (Arı, Bal ve Bal, 2010: 146). Örneğin; turizm sektöründe işsizlik oranının düşük olduğu aylarda (yaz ayları) bireylerin daha çabuk iş bulabilme düşüncesi ile işten ayrılabilirler ve başka bir işletmede işe başlayabilirler. Bununla birlikte, çalışanın kişisel durumu ile ilgili etmenler ise, çalışanın mevcut işle veya talep edeceği işle ilgili düşüncelerini oluşturmaktadır.

Örneğin, çalıştığı işletmedeki ücret imkânı ile işten ayrıldığında çalışacağı işletmedeki ücret imkânının daha iyi olması işten ayrılmasına neden olabilmektedir. İşten ayrılmayı etkileyen etmenler Tablo 3’te genel olarak gösterilmektedir.

Tablo 3. İşten Ayrılmayı Etkileyen Etmenler

Çevresel Unsurlar	İş İle İlgili Unsurlar	Kişisel Unsurlar
•İş Algısı •İşsizlik Seviyesi •İşe Ulaşma Oranı •Sendikal Oluşum	•Ödeme •İş Performansı •Rol Açıklığı •Görev Tekrarı •Genel İş Tatmini •Ücret Tatmini •Amirden Memnun Olma •Çalışma Arkadaşlarından Memnun Olma •Yükselme İmkânlarından Memnun Olma •Örgütsel Bağlılık	• Yaş •Eğitim •İşletmede Çalışma Zamanı •Cinsiyet •Eğitim Düzeyi •Bağımlı Olunan Kişi Sayısı •Yetenek •Beyin gücü

Kaynak: Cotton ve Tuttle (1986: 57).

İşletmede çalışanları etkileyen ve işten ayrılmasına sebep olan çevresel etmenlerden biri de iş algısındaki iş güvenliği ve sosyal haklar olup çalışanlar için önem arz etmektedir. Literatürdeki çalışmalarda işgörenlere sosyal ve iş güvenliği sağlayan işletmelerin, çalışanları arasında uyumun olduğu ve verimliliğin yüksek olduğu belirtilmiştir (Tütüncü ve Demir, 2003: 151). Ayrıca otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısı ile işletmeden ayrılan çalışan oranı ile ters orantıdır (Tuna, 2007: 45). Yani yıldız sayısı arttıkça işten ayrılma niyeti azalmakta, yıldız sayısı düştükçe işten ayrılma niyeti artmaktadır. Bununla birlikte, kişisel etmenlerden biri olan çalışan yaşının değişimi, işten ayrılma niyetini de değiştirmektedir. İşgörenin daha erken yaşlardaki kararları ile yaşı arttığında verdiği kararlar farklılık gösterir. Çalışanın evli veya bekâr olması, sahip olduğu çocuk miktarı gibi faktörlerde etkilemektedir (Demir ve Tütüncü, 2010: 68).

İşletmelerin belirli oranlardaki işgören devirleri makulken bu oranların yüksek olması hem işgörenleri hem işletmeleri olumsuz etkilemektedir (Akova vd., 2015: 90). İşgören devir hızının oluşturduğu gider, yönetsel olduğu kadar özellikle hizmet üreten işletmelerde verilen hizmet kalitesini, memnuniyetin azalmasına da

neden oluşturmaktadır (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 108; Akova, Tanrıverdi ve Kahraman, 2015: 90). Bu durumda zamanla işletmeye mali olarak zarar vermektedir.

4. İŞTEN AYRILMA MALİYETİ

Birçok işletme çalışanı işten ayrımayı bazı durumlarda bir zorunluluk olarak kabul etse de bazı işletmeler ise işten ayrılmaları azaltmaya çalışmaktadır. Buradaki asıl konu, işletmelerin işten ayrılmaları yönetmede kullandıkları kaynaklar ile diğer operasyonel önceliklerle karşılaştırıldığında işten ayrımalara ne kadar önem verildiğidir (Kaya, 2012: 48). İşletmelerin işgörenlerine yönelik yaptıkları mali yatırımların ileriye dönük olması ve işgören maliyetinin genel maliyet içerisindeki yerinin azımsanmayacak miktarda olmasından dolayı aslında bu konunun cevabı tüm işletmeler için önemlidir (Alexander vd., 1994: 518). İnsan kaynakları departmanı, işgören maliyeti içindeki işten ayrılmaların oluşturduğu maliyetin azaltılmasına yönelik hesaplamalarda ve işgören döngüsünü programlamada bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Bundan dolayı, 1970'ler ve 1980'ler itibariyle işgörenlerin işten ayrılması sonucu oluşan maliyetlerinin hesaplanabilmesi için bazı formüller geliştirilmiştir. Oluşturulan birçok formül, ayrılan çalışanın yerine başka birinin geçmesinin maliyeti ve tahmini verimlilik kaybını önlemeye yöneliktir (Hinkin ve Tracey, 2000: 17).

Çalışanların işinden ayrılması ve işgören devir hızı, ülke ekonomisi, örgütler ve çalışanlar bakımından önem arz etmektedir. İşletme tarafından işgörenlere yapılan tüm yatırımlar (eğitimler, deneyimler) işgörenin işten ayrılması ile boşa gitmektedir. Bu da genel anlamda ekonomik bir kayıp oluşturmaktadır (Avcı, 2008: 101). Aynı zamanda ayrılan işgören yerine yeni bir işgörenin bulunması, seçilmesi, alınması ve eğitilmesi hem maliyet hem de zorlukları nedeniyle işletme yöneticilerinin önem verdikleri konu haline gelmiştir (Göler, 2008: 100). Çünkü bir işgören işten ayrıldığında işletmeye olan maliyeti, işgörene ödenen ücreti ortalama ikiye katlamakta ve bu maliyet tüm sektör işletmeleri için eşit olmaktadır (Tuna, 2007: 45). Özetle, işgörenlerin ayrılma niyetleri; var olan yeteneklerin kaybına, ek işgören bulma ve yönetim maliyetlerini artırması gibi olumsuz birçok sonuca yol açmaktadır (Gül ve diğerleri, 2008: 4).

İşgörenlerin işletmelere olan giderlerinin işletmenin genel giderlerinde büyük miktarlarda yer tutmasından dolayı bir işgörenin işten ayrılması durumunda işletmeye yükleyeceği maliyetler ise şu şekilde sıralanabilir (Kılıç, 2004: 84-85):

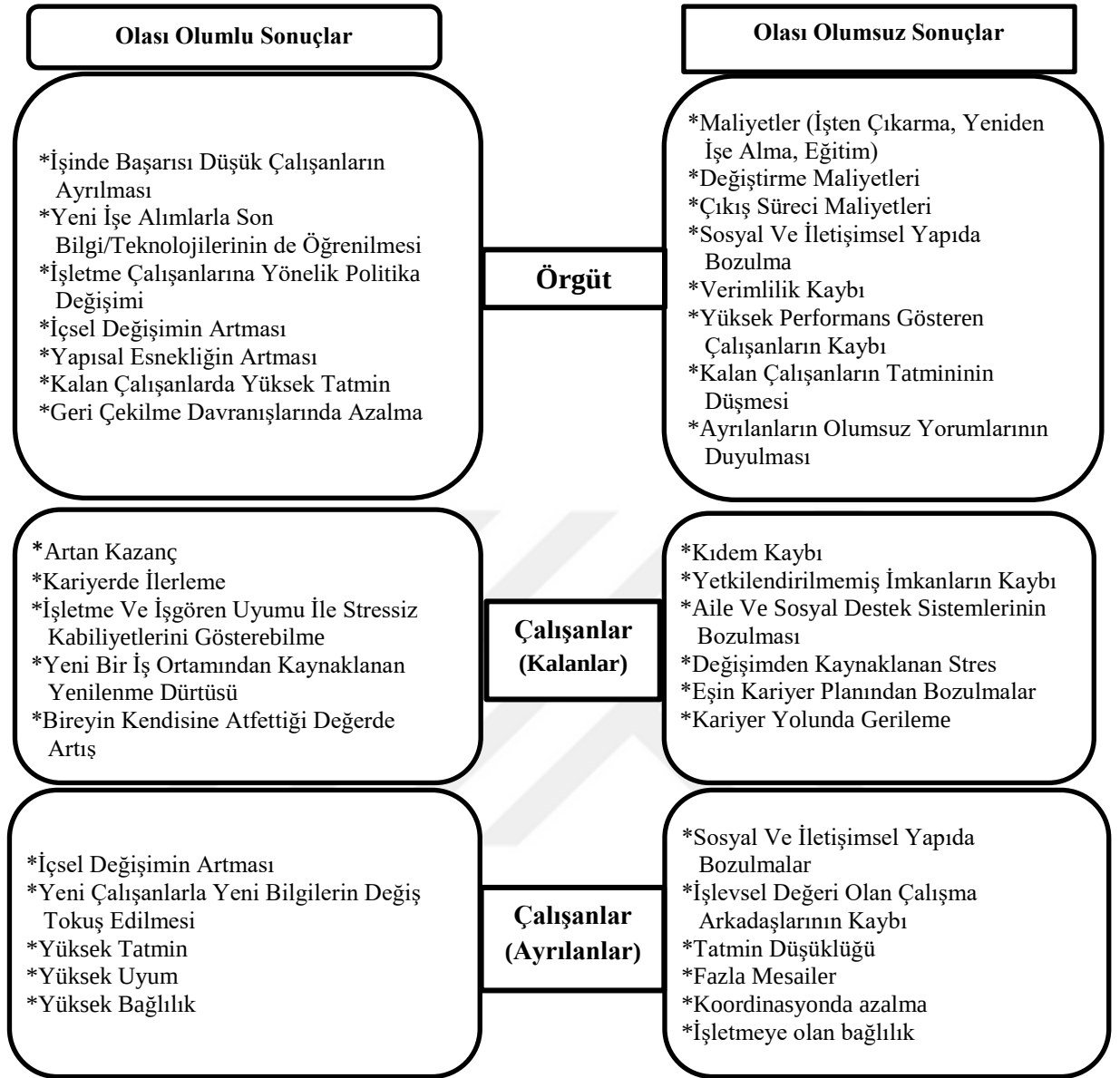
- Yeni işgörenin işe alınma sürecindeki maliyetler (ilan, mülakat, seçim vb.),
- Yeni işgören verilen hizmetiçi eğitimlerin oluşturduğu maliyetler,
- Yeni işgörenin görevini öğrenirken oluşan maliyet artışı,
- Yeni işgörenin, işi iyi bilmemesinden oluşan hata ve iş kazalarının maliyeti,
- İşletmeyi bırakan işgörenin oluşturduğu üretimin eksikliği,
- İşgörenin kullanacağı araçlara alışamamasından kaynaklanan verim kaybı,
- İşgören devir hızının yüksek olması durumunda çalışanların fazla çalışma bedellerindeki artış gibi.

İşletmenin maliyet artması ve işgören devir oranının yükselmesiyle ortaya çıkan sorunların çözümünde zorluklar yaşanmaktadır. Bu durumda işletmelerde insan kaynakları bölümü ile diğer departman yöneticileri bir araya gelerek işletmelerindeki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin oluşmasının sebeplerini incelemelidirler. İşten ayrılma niyetlerinin yaratacağı sonuçlar (olumlu ve olumsuz) üzerinde durmalı ve bu sonuçların işletmeye ve çalışanlara en az zarar verecek şekilde çözüme ulaşılan planlar oluşturmalıdır.

5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI

İşgörenlerin işten ayrılma niyetinin işletmeden ayrılma ile sonuçlanması hem işletme, hem işten ayrılan hem de işte kalan işgörenler için önemlidir. Bu durumun yaşanması işletme ve işgören açısından olumlu veya olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Özellikle performansı düşük olan işgörenlerin ayrıldığında işletme için olumlu bir sonuç olurken, halen çalışan işgörenler için bir kariyer fırsatı (terfi gibi) oluşturması ya da alanında uzman bir işgörenin işletmeye alınması şeklinde olabilir (Gülertekin, 2013, 68). Bunların yanında, işgörenin işten ayrılması diğer işgörenlerin birbiri ile olan ilişkisinin de aniden kesilmesi, işletmede koordineli çalışmanın da aksamasına sebep olabilir (Şahin, 2011: 277).

İşten ayrılma niyetinin işletmeden ayrılma ile sonuçlanmasından dolayı ayrılan çalışan, işletme ve işletmede devam eden çalışan açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Bu sonuçlar Şekil 4'teki gibi özetlenebilir (Adıgüzel, 2012: 165; Mobley: 1982:113 akt: Kaya, 2012: 51; Şanlı, 2016: 29-31):



Şekil 4. İşten Ayrılmaların Olası Sonuçları

Kaynak: Mobley (1982: 111-116); akt: Kaya (2012: 51).

Şekil 4’te işletmede çalışan işgörenin ayrılma niyetinin işletmeden ayrılma ile sonuçlanması durumunda hem ayrılan hem devam eden işgören hem de işletme açısından ortaya çıkacak sonuçlar gösterilmektedir. Turizm işletmeleri açısından bakıldığında kalifiye bir çalışanın özellikle yoğun sezonda işten ayrılması, işlerin aksaması, misafir memnuniyetinin azalması, şikâyetlerin artması, yerine hemen yeni bir işgörenin bulunamaması gibi birçok olumsuz sonuçlar oluşturmaktadır. Ancak yoğun sezonda ayrılan işgören için hemen iş bulma, daha yüksek ücretli bir işte çalışma imkânı bulma gibi olumlu sonuçlar oluştururken işletmede çalışmaya devam

eden çalışanlar da gidenin yerine mesaiye kalarak aksaklıkları önlemeye çalışırken çalışanın ailesini görememesinden kaynaklanan aile içi bozulmaların da yaşanması kaçınılmazdır. Bu yüzden turizm sektörünün özelliğinden dolayı insan kaynaklarının ve departman yöneticilerin bu konular üzerinde önemle çalışmaları gerekmektedir.

6. TURİZM İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

İnsan emeğinin diğer sektörlerle göre daha fazla olduğu turizm sektöründeki otel işletmeleri için çalışanlar önemlidir. Bu yüzden insan kaynakları yönetiminin başarısı doğrudan çalışanlarla ve yöneticilerle kurduğu iletişime bağlıdır. İşe alınan çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinin iyi bilinmesi ve buna göre yetiştirilmesi için eğitimler düzenlenmesi, hem maddi hem manevi açıdan çalışanların işletmeyle olan bağlarının kuvvetlendirilmesi gibi çalışanlara yönelik yapılan her türlü destek insan kaynaklarının başarısını arttırmasını sağlayabilir. Aynı zamanda otel işletmelerinin yaşayacağı bazı olumsuzlukların önceden önüne geçilmesini sağlayabilmektedir.

Tuna'nın (2007: 45) Ankara'daki otel işletmeleri çalışanlarının oluşturduğu işgören devrini ve sebeplerini belirlemek üzere yaptığı çalışmasında, oryantasyon eğitimi veren ve görev tanımları bulunan işletmelerin, yıldız sayılarının fazla olan işletmelerin işgören devir oranının daha az olduğu tespit edilmiştir.

Göler (2008: 144-192) otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların neden olduğu işten ayrılma eğilimini incelemek amaçlı Ege ve Akdeniz Bölgesinde 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışma sonunda çalışanların önemli bir kısmının bir önceki işletmesinde olumsuzluk yaşamayıp kendiliğinden işten ayrıldığını ve işten ayrılma nedenlerinin daha çok terfi verilmeyişi, yetersiz maaş, yönetimin adil olmayışı gibi nedenler olduğunu aktarmıştır.

Avcı ve Küçükusta (2009: 38-42) tarafından Çeşme'deki beş yıldızlı otel işletmesi (5 adet) çalışanları üzerinde işten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık ve örgütsel öğrenme ile ilişkisini belirlemek amacıyla yapmış olduğu çalışmasında işten ayrılma niyetinin örgütsel öğrenme ile negatif ilişkisi olduğunu belirtmiştir.

Yazıcıoğlu (2009: 238-247) çalışmasını örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapmış ve aralarında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. 4-5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının

işletmesine duyduğu güven ve işinden tatmin olma oranı yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olduğu belirtilmiştir.

Demir (2009: 134-184) çalışanların duygusal zekâsının, örgütsel sapma davranışları, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla Muğla bölgesindeki Turizm İşletme Belgeli 23 konaklama işletmesinde çalışan 563 kişi üzerinde yaptığı çalışma sonucunda örgütsel sapmanın yüksek olmasının işten ayrılma niyetinin de artmasına, çalışma yaşamı kalitesinin artmasının ise işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olduğunu ifade etmiştir.

Kömürcü (2011: 62-100) otel işletmelerinde romantizmin ardıllarından biri olan cinsel tacizin işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelemek amaçlı çalışmasında çalışanlarla yüz yüze görüşerek verileri oluşturulmuştur. Çalışma sonunda kadınların işten ayrılma eğilimlerinde işyerindeki cinsel tacizin etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Şahin (2011: 282-284) çalışanlardaki cinsiyet farklılıklarının lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında bu ilişkinin negatif yönde olduğu, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha kuvvetli ilişkisinin olduğu ve işten ayrılma niyetine liderlik-üye etkileşiminin ve cinsiyetin etkisinin olduğu sonuçlarını tespit etmiştir.

Kuria, Alice ve Wanderi (2012: 311-318) tarafından yapılan çalışma, Kenya'daki 3 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgören devrinin iç ve dış nedenlerini incelemek ve değerlendirmektir. Çalışma sonucunda, katılımcıların bazılarının yetersiz ücretten memnun olmadığı ve ödüllendirme sistemine dahil edilmediği belirlenmiştir. Araştırmacılar, çalışanlara iş gereksinimleri ve beklentileri konusunda eğitim vererek çalışma şartlarının iyileştirilmesi gerektiğini ve çalışanları ikramiye ödülü haricindeki motivasyon artırıcılarında ödül sisteminde yer alması gerektiğini önermektedirler.

Başoda (2012: 105-123) misafirler ile direk iletişime giren çalışanların verdikleri hizmetlerin seviyesini belirlemek, hizmet vermedeki yatkınlığın işten tatmin olmasına ve işten ayrılma niyetine etkisini araştırmak amacıyla yaptığı çalışma sonucunda, çalışanların kişiliklerindeki hizmet vermeye olan yatkınlık seviyesinin yüksek olduğu buna karşılık işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin anlamlı olmadığı ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği belirtilmiştir.

Kaya (2012: 65-95) konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel destek algıları, kariyerinden memnuniyetleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri belirlemek amaçlı Kundu Bölgesinde yer alan altı (6) adet beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının katılımı ile gerçekleşen çalışmada, işten ayrılma niyeti ile kariyer tatmini ve örgütsel destek ilişkisinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tuncer (2012: 62-109) çalışmada otel işletmelerindeki işgören yaşam kalitesi unsurlarının işgörenlerin işten ayrılma ve kalma niyetine ne düzeyde etki ettiğini tespit etmek amacıyla Ankara ve Antalya’da 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde hem nitel hem nicel araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda ise şehir içindeki otel işletmeleri çalışanlarının kıyı otel işletmeleri çalışanlarına göre yaşam kalitelilerinin daha olumlu olduğu, işten ayrılma niyetini ise adil ücret uygulamasının, becerilerini geliştirebilecek ortamların varlığı veya yokluğu etkilediği aktarılmıştır.

Tariq, Ramzan ve Raiz (2013: 700-711) tarafından yapılan çalışma, işten ayrılmanın (iş gücü devrinin) örgütteki performans etkisini belirlemektir. Araştırma verilerinin sonucuna göre, örgüt performansı ile işten ayrılma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Arı (2013: 41-66) vardiya usulü çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirlemek üzere yaptığı çalışmada, vardiyalı sistem ile çalışanların işten ayrılma niyetlerini olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu da vardiya usulü çalışmanın, işgörenlerin düşüncelerini olumsuzlaştırdığı ve işten ayrılma niyetlerini arttırdığı söylenebilir.

Gülertekin (2013: 116) turizm sektöründeki birbirinden farklı işletmelerin çalışanlarına yönelik olan çalışma, yöneticilerin liderlik tarzlarının ve çalışanların duygu iklimlerinin işten ayrılma niyetlerine anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, örgüt içerisindeki liderin yönetim tarzının duygu iklimini olumlu ve olumsuz etkilediği ve bunun sonucunda da işgörenlerin işten ayrılma niyeti gösterdiği ifade edilmiştir.

Karataş (2013: 72-86) tarafından otel işletmesi işgörenlerinin işine yönelik tatmini, kronizm algıları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan çalışmada, kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, iş tatmini ile negatif yönde ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle

kronizmin yüksek olduğu işletmelerdeki işgörenlerin işten ayrılma niyetleri de pozitif yönlü olarak işten ayrılmak istemektedirler.

Akça (2014: 69-99) çalışmasında Belek bölgesindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 386 kişi üzerinde mobbing ve iş stresinden etkilenerek işten ayrılma niyeti olup olmadığını incelemiştir. Yapılan çalışma sonucunda ise, çalışanlardaki iş stresinin çalışanların işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediği, mobbingin alt boyutlarında sadece “kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkilemek” iş stresi ve işten ayrılma niyetine olumlu etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Akgündüz ve Akdağ (2014: 303-310) turizm sektörü işletmelerindeki çalışanların kişilikleri ile ilgili özelliklerinin temel benlik değerlendirmesine ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek üzere yaptığı araştırmasında, kişilik özelliklerinden sorumluluk ve dışa dönüklüğün işten ayrılma niyetini ve temel benlik değerlendirmesini etkilediği görülmüştür. Bunun yanı sıra işten ayrılma ile temel benlik değerlendirmesinin pozitif ilişkisinin olduğu, kişilik özelliklerinden gelişime açıklık, dışa dönüklük ve uyumluluk alt boyutları ile de negatif yönde ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Baltacı, Güçlü ve Çeliker (2014: 359-365) 620 kişi otel işletmesi çalışanları üzerinde liderlik davranışının, örgütsel adalet algısına ve işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemek amacıyla yapılmış olan çalışma neticesinde çalışanlardaki olumlu liderlik algısının örgütsel adaletin yükselmesini ve işten ayrılma niyetinin ise düşmesini sağladığı görülmüştür.

Çalkın (2014: 28-80) otel işletmeleri işgörenlerin etik liderlik algısı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile demografik ve istihdam özellikleri ilişkisini incelemek amaçlı yaptığı çalışmasında, işgörenlerdeki yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı sonucunu tespit etmiştir.

Acun (2016: 2) turist rehberlerinin iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemek amacıyla Türkiye’de seyahat acentelerine bağlı olarak çalışan turist rehberleri üzerinde yaptığı çalışma neticesinde, erkek rehberlerin kadın rehberlere oranla daha az iş-aile çatışma yaşadığı, evli rehberlerin, eğitim düzeyi yüksek olan rehberlerin, genç yaştaki rehberlerin ve tura çıkılan gün sayısı arttıkça diğer gruplara göre iş aile çatışmasının arttığı görülmüştür.

7. HİZMETİÇİ EĞİTİM, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Günümüzdeki bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişmektedir. Buna paralel olarak gelişen işletme yönetimi ve örgütlenmesi de en fazla eğitimi etkilemektedir. İşletmeler içinde ve dışındaki çevresel değişikliklere işletmelerin ayak uydurabilmesi insana yapılan yatırımla (eğitimle) mümkündür. Eğitim, üretilen mal ve hizmetin bilinçli olarak yapılmasını sağlarken hem üretimindeki ve hizmetteki kaliteyi artırır hem de çalışanlara mesleklerinde nitelikler kazandırır. Bilgi çağındaki işletmeler, yönetici ve çalışanlarının geliştirilmesini ihmal etmemeli ve çalışan eğitiminin üzerinde önemle durmalıdırlar (Aydınlı, 2004: 14).

İşletmelere bakıldığında bu eğitimi bünyelerinde ve dışarıdan temin ederek hizmetiçi eğitim yoluyla yapmaktadırlar. Bu hizmetiçi eğitimler, çalışanın ihtiyacına ve kurumun amaçlarına yönelik programlanır ve uygulanır. İşletmedeki hizmetiçi eğitimler genellikle çalışanlara bilgi, yetenek ve davranış kazandırmak için yapıldığında mesleki nitelikli olmaktadır. Bu açıdan hizmetiçi eğitimler genellikle çalışanlara (güdülenmesi, yetenek kazanması, işi devamsızlık yapmaması, terfi alması gibi) ve işletmeye (verimlilik artar, kalite artar, işten ayrılmalar azalır, özdeşleşme artar gibi) olumlu katkılar sağlamaktadır (Taymaz, 1997: 46).

Hizmetiçi eğitim ile ilgili alan taramasında iş tatmini, işgören doyumu, verimlilik, iş performansı, örgütsel bağlılık, kalite algısı ve motivasyon düzeyleri, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma ile ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlanmaktadır. Khussainavo (2010; 111), Özer (2010; 140-151), Atak (2006; 118) ve Baynazoğlu (2009; 90-91) araştırmalarında hizmetiçi eğitimin iş tatminini olumlu etkilediği, Keleş (2009; 83-86) ve Gilik (2015; 105) hizmetiçi eğitimin örgütsel vatandaşlığı belirlemede güçlü bir etkisinin olduğu, Çulha (2008; 222) ve Esin (2013; 60-61) hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin çalışanların iş performanslarına olumlu katkılar sağladığı, Tanrıverdi (2014; 138) ve Mahmutoğulları (2015; 104-105) hizmetiçi eğitimin çalışan motivasyonu olumlu etkilediği, Pehlivan (1997; 160-161) çalışmasında hizmetiçi eğitimlerin çalışan verimliliğini arttıracığı, Çeliker (2010; 75) hizmetiçi eğitimin işgören doyumuna olumlu etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Sabuncuoğlu (2007; 625) otel işletmeleri çalışanları ile yaptığı çalışmasında, işletmelerindeki hizmetiçi eğitim etkinliklerinin örgütsel bağlılığı artırıp, çalışanların

işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmiştir. İşten ayrılma niyeti, turizm sektöründe özellikle üzerinde durulması gereken bir konudur. Otel işletmelerinde sektörün özelliklerinden dolayı işten ayrılma niyetinin diğer sektörlerle oranla daha fazla görülmesi otel işletmelerinde maliyetlerini önemli oranda etkilediği söylenebilir. Tuna (2007: 45) Ankara'daki otel işletmelerinde yaptığı çalışmasında, işten ayrılma oranının oryantasyon eğitimi verenlerin vermeyenlere göre daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Çekmecelioğlu (2005: 37) araştırmasında, çalışanların yaratıcı fikirlerinin eşit değerlendirilmesi, risk alanlarının cesaretlendirilmesi, işbirliğinde bir ortam oluşturulması çalışanların işten ayrılma niyetini negatif etkilediğini belirtmiştir. Bu nedenle otel işletmelerinde işgörenlerin işten ayrılma niyetini azaltmak ancak işletmede çalışanların kişisel ve mesleki eğitimlerinin verilmesi ile çalışanların işletmeye olan bağlılığının işletme ve örgütsel özdeşleşme oranının yükseltilmesi ile mümkün olacaktır.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili alan yazısı incelendiğinde örgütsel imaj, örgütsel prestij, örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, dönüşümcü liderlik, örgütsel güven, iş tatmini, yabancılaşma, psikolojik güçlendirme ile ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlanmaktadır. Bunlar; Krenier ve Ashforth (2004: 1), Kitapçı vd., (2005: 33-41) ve Uray (2014: 113), Tüzün (2006: 148) çalışmalarında örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu etkilediğini, Özdemir (2007: 163) ve Çakınberk (2011: 89-121) örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, Cüce (2012: 130) örgütsel adaletin süreç boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi bulunduğunu, Güngör (2010: 100) örgütsel adaletin boyutlarından süreç ve etkileşim adaleti boyutunun dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında aracılık rolünün bulunduğunu, Solmaz (2010: 52) örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılmayı Karabıyık ve Kurtulmuş (2016: 558-559) da yabancılaşmanın örgütsel özdeşleşmeyi negatif yönde etkilediğini, Yetim (2010: 70) örgütsel iletişimin, Çiftçioğlu (2009:100-116) örgütsel prestijin, Karabey (2005: 84-94) örgütsel imajın pozitif olması çalışanların örgütsel özdeşleşmesini arttırdığını belirtmişlerdir.

Van Dick vd.'i (2004) banka, hastane ve çağrı merkezi çalışanların katılımı ile yaptığı çalışmada, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ile işten ayrılma niyetlerini negatif etkilerken, buna karşılık Mignonac vd. (2006) yönetici,

mühendis ve kontrolörler üzerinde yaptığı çalışmada mühendisler ve yöneticilerin özdeşleşmesi ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Turunç ve Çelik, 2010b: 216). Fındık (2011: 112-136) ve Solmaz'ın (2010: 27-38) araştırmalarında ise örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin olduğu işletmelerde işten ayrılmaların daha az olduğu görülmektedir.

Cotton ve Tuttle (1986: 55-70), çalışanların işten ayrılma davranışlarını meta analizi ile inceledikleri çalışmada, ortaya çıkan davranışın dışsal etkenler (diğer işletmelerdeki işler), örgüt etkenleri (maaş, liderlik tarzı), kişisel etkenler (eğitim, yaş) olduğunu belirtmişlerdir.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili literatür taramasında iş tatmini, işe bağlılık, iş performansı, çatışma, tükenmişlik, işgören devir hızı ile arasındaki ilişkiye ait çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda iş tatmini ile ters yönlü bir ilişkinin olduğu (Çekmecelioğlu, 2005: 23-39; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 4-7; Bozkurt, Gürel, Alparslan, 2016: 111-116), örgütsel çatışmanın işten ayrılmayı olumlu etkilediği (Kılıç, 2004: 116-130), çalışanlardaki tükenmişliğin işten ayrılma niyetini artırdığı (Arı, Bal ve Bal, 2010: 143-166; Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 138-148), duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 189-213; Bozkurt, Gürel, Alparslan, 2016: 111-116; Özdemir ve Yaylı, 2014: 48), işletmedeki çalışma koşullarının işten ayrılmayı negatif yönde etkilediği (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014: 238-249), ilişkisel sözleşmede algılanan ihmalin işten ayrılmayı arttırdığı (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 583) tespit edilmiştir.

Çalışmanın kuramsal ve kavramsal bölümünde detaylıca açıklanan hizmetiçi eğitim, işten ayrılma niyeti ve örgütsel özdeşleşmeye yönelik literatürdeki çalışmalar, söz konusu bu kavramların aralarındaki ilişkinin önemini arttırmaktadır. Özellikle insan emeğinin yoğun olduğu otel işletmeleri açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu çerçevede araştırmanın bundan sonraki bölümünde, 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetiçi eğitiminin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine olan etkisini belirlemek amacıyla Antalya'daki Beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkilerini belirlemeye yönelik yapılan bir araştırma ve bu araştırmanın bulguları yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, sınırlılıkları anlatılmış, araştırma bulgularına yer verilmiş ve mevcut literatür kapsamında tartışılmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzdeki sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinin de bu gelişime uyum sağlayabilmesi ve rekabet edebilmesi, elindeki mevcut kaynakların en etkili şekilde kullanılmasına bağlıdır. Turizm sektöründe rekabet unsuru kalite, verimlilik ve memnuniyet olması, otel işletmelerinin bu unsuru sağlayacak faktörlere yatırım yapmasına neden olmaktadır. Otel işletmelerinde bunu sağlayacak en önemli unsurlardan birisi de insandır. Bu yüzden otel işletmelerinin insana yapacağı en önemli yatırım ise eğitimidir. İşletmelerde ne kadar teknoloji kullanılsa da bunu kullanın da insan olması sebebiyle işletmeler çalışanlarının sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmesi için işletmelerinde sürekli eğitim uygulamalarına ağırlık vermesi gerekmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın temel amacı, Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına yıllık hizmetiçi eğitim planları dahilinde periyodik olarak uygulanan hizmetiçi eğitim düzeyinin, örgütsel özdeşleşme düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini tespit etmektir. Buna amaca yönelik, beş yıldızlı otel işletmesindeki hizmetiçi eğitimlerin katılımcıların bireysel ve işletmeye ait özelliklerine göre değişip değişmediği ve hizmetiçi eğitimin alt boyutlarının (oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamaları) örgütsel özdeşleşmeye ve işten ayrılma niyetine olan

etkisi de araştırılmaktadır. Araştırma, Antalya merkez ve ilçelerinde hizmetiçi eğitim uygulayan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, temel amacı çerçevesinde gerçekleştirilerek hem konu ile ilgili literatüre katkı sunacak hem de otel işletmeleri yöneticilerine bir veri kaynağı oluşturarak işletmelerindeki hizmetiçi eğitim uygulamalarının önemini artıracaktır.

Turizm sektöründe insan emeğinin fazla olması sebebiyle sektördeki otel işletmeleri de bünyesinde vasıflı (nitelik, beceri ve yetenek açısından) çalışanların olmasına ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler ne kadar işe alımlarda işe göre çalışan alsa da işe başlayan çalışanlarda, işe başlamadan önceki eğitimlerindeki eksikleri giderme, çalışanların görevini, işletme kurallarını, mesleği ile ilgili güncel ve teknolojik gelişmeleri aktarma amacını taşıyan hizmetiçi eğitimler verilmektedir. Hizmetiçi eğitimlerle çalışanlarda terfi, kişisel gelişimlerini tamamlama, işletmedeki saygınlıkların artması, özgüvenlerinin artması, morallerinin yükselmesi, ücretlerinin artması gibi çalışanlara katkılar sağlamaktadır. Bir yandan çalışanı geliştiren hizmetiçi eğitimler bir yandan da çalışanların işletmeyle özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda bu durum otel işletmelerinin en önemli sorunlardan birisi olan işten ayrılma niyetlerinin de azalmasını sağlayarak işletmenin rekabet unsurları olan kalitenin, verimliliğin ve memnuniyetin artmasını sağlamaktadır.

Turizm sektöründe hizmetiçi eğitim ile ilgili çalışmaların (Yalçın ve İri, 2003; Pelit ve Türkmen, 2007; Yaylı ve Temiraliyeva, 2006; Çulha, 2008; Özer, 2010) olmasına karşın gerekli literatür incelendiğinde ise hizmetiçi eğitim ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışmaya rastlanmaması yapılan çalışmanın önemini arttırdığı düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Turizm sektöründeki örgütler için müşteri memnuniyetinin arttırması açısından nitelikli işgörenlerin yetiştirilmesinde ve işgörenlerin örgütte devamlılığının sağlanması konusunda hizmetiçi eğitimlerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu açıdan örgütlerin çalışanlara uygulayacağı hizmetiçi eğitimlerin, çalışanların gerek işten ayrılma niyetinin azaltılmasında gerekse örgütle özdeşleşmelerinin arttırılması konusunda üzerinde önemle durulması gerekli bir konudur.

Hizmetiçi eğitim ile ilgili yapılan literatürdeki çalışmalarda, hizmetiçi eğitim iş tatmini (Khussainavo, 2010: 111; Özer, 2010: 140; Atak, 2006: 118; Baynazoğlu, 2009: 90), örgütsel vatandaşlık (Keleş, 2009: 83; Gilik, 2015: 105), iş performansı (Çulha, 2008: 222), çalışan motivasyonu (Tanrıverdi, 2014: 138; Mahmutoğulları, 2015: 105) ve çalışan verimliliği (Pehlivan, 1997: 160) ile ilişkilendirilip, hizmetiçi eğitimin pozitif yönlü bir etkisinin olduğu belirtilmiştir. Hizmetiçi eğitimin bu pozitif etkisinden dolayı, araştırmanın temel hipotezlerinden biri olan hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşmeye etkisi pozitif yönlü olarak belirlenip kurulmuştur. Hizmetiçi eğitim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarda, hizmetiçi eğitimin işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği (Sabuncuoğlu, 2007: 625) belirtilmiştir ve hizmetiçi eğitimin işten ayrılma niyeti ile kurulan hipotezlerin de negatif yönlü kurulduğu görülmektedir (Tuna, 2007: 45; Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 189). Bu doğrultuda kurulan araştırmanın hipotezleri şunlardır:

Hipotez 1: *Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*

H1a: Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından oryantasyon eğitimine ilişkin görüşlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından rotasyon eğitimine ilişkin görüşlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından mesleki gelişim eğitimine ilişkin görüşlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından özel alan eğitimine ilişkin görüşlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim programı uygulamalarına ilişkin görüşlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerinin işten ayrılma niyetlerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H2a: Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından oryantasyon eğitimine ilişkin görüşlerinin işten ayrılma niyetlerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H2b: Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından rotasyon eğitimine ilişkin görüşlerinin işten ayrılma niyetlerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H2c: Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından mesleki gelişim eğitimine ilişkin görüşlerinin işten ayrılma niyetlerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H2a: Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından özel alan eğitimine ilişkin görüşlerinin işten ayrılma niyetlerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H2e: Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim programlarına ilişkin görüşlerinin işten ayrılma niyetlerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

Yukarıda belirtilen bu araştırmanın temel amaç ve hipotezleri doğrultusunda şu sorulara cevaplar aranmıştır:

- Beş yıldızlı otel çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?
- Beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri nedir?
- Beş yıldızlı otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeyleri nedir?
- Beş yıldızlı otel çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin görüşleri bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Beş yıldızlı otel çalışanlarının işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın amacına yönelik olan verilen soruların cevaplandırılması; hem turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ve yöneticilerin turizm sektöründeki en önemli kaynak olan insana, hizmetiçi içi eğitimler verilerek niteliklerinin ve

örgütte olan özdeşleşme düzeyinin artırılmasına, örgütteki işten ayrılma niyetinde azalmaların olmasına hem de konuya ilişkin literatüre katkı sağlaması açısından önemli olacaktır.

3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmada, araştırmacının zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınarak, çalışan sayısının çok fazla olması nedeniyle sınırlı sayıdaki çalışanından anket tekniği ile bilgi alınmıştır. Verilerin toplanmasında kullanılan anket çalışmasında soruların anlaşılabilmesi veya yanlış cevaplanması, özgürce fikir sunamama, çalışanların rahatla cevaplayamama gibi varsayımlar bir sınırlılık getirebileceği olasıdır. Bu nedenler göz önüne alınarak, anketi cevaplandıran katılımcı sayısını arttırmak amacıyla uygulanan ankete “Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup isim belirtmenize gerek yoktur” şeklinde bir açıklama eklenmiştir.

Araştırmanın uygulama alanının sadece bir ildeki otel işletmeleriyle sınırlı olması, elde edilen verilerle yapılan genellemelerin diğer işletmelere de uyarlanması çalışmanın diğer bir sınırlılığıdır. Burada çalışmanın fayda-maliyet unsuru nedeniyle tek ilde yapılmasının temel sınırlılığı oluştururken çalışma evrenindeki tüm beş yıldızlı otel işletmelerine ulaşılamamıştır. Bu sebeple tüm beş yıldızlı otel işletmeleri yerine Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı kalmaktadır. Aynı zamanda araştırma, hizmet sektörü içinde yalnızca turizm ve işletmeler olarak beş yıldızlı otel işletmesinde uygulanması araştırmanın kapsam açısından sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise, anketlerin yüksek sezonda cevaplanıp toplandığı için çalışanların yoğunluktan dolayı kendilerini yorgun ve bitkin hissetmeleri sebebiyle anketleri doldurmaya isteksiz olmalarıdır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama ve analiz yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Uygulamalı bir özellik taşıyan bu araştırmada; eğitim, hizmetiçi eğitim, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatür taraması yapılmış ve

Çalışanların beş yıldıızlı otel işletmelerindeki hizmetiçi eğitiminin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesi amacıyla Mayıs- Ağustos 2017 tarihleri arasında anket tekniği uygulanmıştır. Uygulanan anket formu Ek-1’de verilmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; çalışanların bireysel özellikleri ve işletmeye ait bazı özellikler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi, çalıştığı departman, turizm sektöründeki çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi ve işletmeye başlayıncaya kadar iş değiştirme sayısı) yer almıştır.

Araştırmadaki anketin ikinci bölümünde; Antalya’da hizmetiçi eğitim uygulamaları gerçekleştiren beş yıldıızlı otel işletmelerinde çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek amaçlı ifadelere yer verilmiştir. Anketteki ifadeler daha önce literatürde yer alan ve araştırmalarda uygulanmış hizmetiçi eğitim leği (Atak, 2006; Bucak, 2007; Merve, 2008; Ayan, 2008) zer (2010) tarafından da geliştirerek çalışmasında kullandığı hizmetiçi eğitim leği kullanılmıştır. Ankettin bu bölümü, 8’i oryantasyon, 6’sı rotasyon, 6’sı mesleki geliştirme eğitimi, 4’ özel alan eğitimi ve 7’si hizmetiçi eğitim uygulamalarına yönelik toplam 31 ifadeden ve beş boyuttan oluşmaktadır.

Anketin nc bölümünde ise, örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan araştırmalar (Köse, 2009; Demirci, 2010; ırakoğlu, 2010; Karayiğit, 2008; Yarmacı, 2012) incelendiğinde araştırma yöntemi olarak çoğunlukla anket tekniğinin uygulandığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmada otel işletmelerindeki örgütsel özdeşleşme düzeyini belirlemek için anket tekniğinden yararlanılmasına karar verilmiş ve araştırmalarda yaygın olarak kabul gören Meal ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Yarmacı (2012) tarafından Türkçe’ye çevrilerek kullanılan lekten faydalanılmıştır. Örgütsel zdeşleşme leği bir boyuttan ve 6 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma anketinin son bölümünde ise, Camman ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen ve Kitapçı, Kaynak ve kten (2013)’in makalesinde Türkçe’ye çevrilerek yer alan işten ayrılma niyeti leği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti leği, tek boyuttan ve 3 ifadeden oluşmaktadır.

Beş yıldızlı otel çalışanlarına uygulanan anket, hizmetiçi eğitimini 31 ifadede, örgütsel özdeşleşme algılarını 6 ifadede ve işten ayrılma niyeti davranışlarını 3 ifade ile ölçen toplam 40 ifade ve her ifade yanında bulunan 5’li likert ölçeği doğrultusunda düzenlenmiştir. Likert ölçeğinin amacı, araştırılan konu ile ilgili olanların görüş, tutum ve davranışlarını sınıflandırmak veya derecelendirmektir (Arıkan, 2000: 110). Bu çalışmada da; beş yıldızlı otel çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarının örgütsel özdeşleşmeye ve işten ayrılmaya etkisini ortaya koyarak, bu uygulamaların çalışanları ne derece etki edip etmediği araştırılmıştır. Bu bağlamda 5’li likert ölçeği doğrultusunda ankette yer alan tüm ölçekler; 5= Tamamen Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 2=Az Katılıyorum ve 1=Hiç Katılmıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Antalya’da faaliyet gösteren hizmetiçi eğitim uygulayan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına beş yıldızlı otellerin alınmasında, Antalya’nın gerek otel sayısı gerekse bu otellerde çalışan sayısı, bu otellerin tüm sezon hizmet vermekte oldukları ve hizmetiçi eğitim türleri uygulamalarının diğer otel işletmeleri türlerine göre daha çok hizmetiçi eğitim veren profesyonel işletmeler olması göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmanın yapıldığı Antalya ilinde 2017 yılı itibarıyla Antalya merkez (25 adet) ve 7 ilçesinde (Aksu’da 4 adet, Alanya’da 68 adet, Manavgat’ta 101 adet, Serik’te 43 adet, Kemer’de 39 adet, Muratpaşa’da 4 adet, Finike’de 1 adet,) toplam 285 adet beş yıldızlı otel işletmesi faaliyet göstermektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2017).

Karasar’a (2008; 110) göre, evrenin alanı büyüdükçe evren soyut hale gelmekte ve evrene ulaşmak zorlaşmaktadır. Bu yüzden de bilimsel araştırmalar, evreni temsil eden daha küçük bir kütlenin sahip olduğu özelliklerin evrene genellemesi ile yapılmaktadır (Altunışık vd., 2012: 132). Maliyet düşüklüğü, uygulamanın kısa zaman alması, mesafenin az olması ve kontrol etmedeki kolaylık (Altunışık vd., 2012: 132; Karasar, 2008: 11) ve otel işletmelerindeki çalışanların yoğun olması sebebiyle bu çalışmada evrenin tamamı yerine örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Örneklem burada araştırmacıya, evrene tek tek ulaştırmadan en düşük maliyetle evren hakkından genelleme yapabilme imkanı sağlamaktadır (Altunışık vd., 2012: 133). Araştırmada evreni temsil düzeyine uygun olan örneklem

seçiminde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemi araştırmada kullanılmıştır. Küme örneklemde, elemanların yerine gruplar tesadüfi seçilir ve grup üyelerinde ortak bir özelliğinin (şehirler, sınıflar, departmanlar, işletmeler, bankalar, şubeler vb. gibi) olması gerekmektedir. Özellikle zaman ve maliyet açısından oldukça yaralı olan bir yöntemdir (Altunışık vd., 2012: 141).

Bu araştırmada, Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinden alınması gereken örneklem sayısı için aşağıdaki formül kullanılmıştır. Bu formül, evreni oluşumunu sağlayan birim sayısının 10.000'den büyük olduğunda (sınırsız evren) tavsiye edilmektedir (zdamar, 2001: 257).

Araştırmada beş yıldızlı otel için kullanılan formül;

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_a^2}{H^2}$$

Formülde verilen değerlerin anlamları şunlardır;

N: Evren hacmi

n: Örneklem büyüklüğü (rneklemdeki kişi sayısı)

σ: Standart sapma değeri

H: Standart hata değeri (evren ve örneklem ortalaması arasındaki maksimum fark)

Z: Belirli bir σ(0,05) anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değer.

Turizm istatistikleri incelendiğinde (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2017; Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2017a), beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan iřėren sayısı verilmemektedir. Bu istatistiklerden Antalya'daki konaklama işletmeleri ve bunlara ait toplam oda ve toplam yatak kapasiteleri hakkında bilgi alınabilmektedir. Bu kapsamda, beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışan sayısına ulaşabilmek amacıyla belirtilen hesaplama yönteminden yararlanılmış ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışan sayısı hesaplanmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İřėc Araştırması (1989: 61)'a göre beş yıldızlı oteller için yatak başına düşen çalışan sayısı 0.59'dur. Antalya İl Turizm Müdürlüğünden alınan bilgilere (2017) göre Antalya'daki 5 yıldızlı otellerin toplam yatak sayısı 305.000'dir. Tüm bu verilere göre toplam yatak sayısı ile yatak başına düşen personel çarpıldığında, **305.000×0,59=179.950** adet çalışanın olduğu tahmin edilebilmektedir. Buna göre Antalya'da faaliyet gösteren 285 adet beş yıldızlı otel işletmesindeki iřėren sayısının ve evreni oluşumunu sağlayan birim sayısının

10.000'den büyük olduğu tahmin edilmektedir. Özdamar (2001: 257), bu durumu sınırsız evren olarak nitelemiştir. Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmada evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H) $\pm 0,10$ olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi (α) 0,05 alınarak değerlendirme yapılmıştır. Formüldeki parametrelerden standart sapma " σ " değeri ise; 40 denek üzerinde yapılan pilot uygulaması sonucu $\sigma=1$ olarak belirlenmiştir.

Yukarıdaki tüm bilgiler dikkate alındığında beş yıldızlı oteller için örnekleme alınması gereken minimum sayı şu şekilde hesaplanmıştır:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_a^2}{H^2} \text{ formülüne göre;}$$

$$\alpha=0,05 \text{ için } Z_{0,05}=1,96 \quad \sigma=1 \quad H \pm 0,1 \text{ değerleri için,}$$

$$n = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} = 384 \text{ olmalıdır.}$$

Hesaplanan sonuç doğrultusunda beş yıldızlı otel işletmeleri için en az 384 kişi örnekleme yer almalıdır. Bu hesaplanan ve örneklem için gerekli minimum sayıyı elde edebilmek amacıyla Antalya ve ilçelerindeki (Aksu, Alanya, Finike, Kemer, Manavgat, Merkez, Muratpaşa ve Serik) beş yıldızlı otellere evrenin de oranlaması dikkate alınarak anketler dağıtılmıştır. Bu çerçevede hizmetiçi eğitimi uygulayan beş yıldızlı otel işletmelerine toplam 800 anket dağıtılıp, %66,25 geri dönüş oranında beş yıldızlı otel işletmelerinden 530 adet anket geri alınmıştır. 29 ankette eksik bilgilerin yer almasından dolayı değerlendirmeye katılmamış, 501 anket değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem sayısı göz önüne alındığında da bu sayının evreni genelleyebilmesi açısından yeterli olduğu söylenebilir.

4.3. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından elde edilen verilerin analizinde, sosyal bilimlerde kullanılan SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının bireysel özellikleri ve işletmeye ait özelliklerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim vb.) frekans ve yüzde dağılımları sunulmuştur. Bununla birlikte çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamaları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işten ayrılma niyeti davranışlarını belirlemek amacıyla her ifadeye ilişkin yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve betimlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan işletme çalışanlarının görüşlerine ilişkin hizmetiçi eğitimin alt boyutlarının

karşılaştırılmasında tek-faktörlü varyans analizi kullanılarak sonuçlara ulaşılmış ve betimlenmiştir.

Örnekleme yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamaları ile örgütsel özdeşleşme davranışları ve işten ayrılma niyetlerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasında iki grup bağımsız örneklem için t testi ve ikiden fazla grup için de tek (ilişkisiz) faktörlü varyans analizi (One Way Anova) kullanılmıştır. Araştırmada çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamaları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki ve hizmetiçi eğitim uygulamaları ile işten ayrılma niyeti davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlı korelasyon analizi yapılmıştır. Hizmetiçi eğitim uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılmaya niyetine etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile hizmetiçi eğitimin alt boyutlarının (oryantasyon, rotasyon, mesleki gelişim, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim programları) örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ise çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konmuştur.

Araştırmada, hizmetiçi eğitim ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi (Cronbach's Alpha) ve faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine yönelik ölçeklerin faktör analizi daha önceki birçok çalışmada (Köse, 2009: 100; Demirci, 2010: 98; Titizoğlu, 2011: 90; Karayığıt, 2008: 8-116 ; Yarmacı, 2012: 67; Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013: 60; Kitapçı vd., 2005: 37; Akgündüz ve Akdağ, 2014: 304) yer almaktadır. Bu nedenle çalışmada örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine ilişkin ölçeklerin güvenirlik analizi (Cronbach's Alpha) yapılmış ve elde edilen veriler araştırmanın amacına uygun şekilde yorumlanmıştır.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle hizmetiçi eğitim, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine yönelik geçerlilik ve güvenirlik analizlerine yer verilmiştir. Bununla birlikte, beş yıldızlı otel çalışanlarının bazı demografik ve bireysel özellikleri, hizmetiçi eğitim uygulamaları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işten ayrılma niyeti davranışları ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular sunulmuştur. Ankete katılan çalışanların bireysel özellikleri ile hizmetiçi eğitim uygulamalarının alt boyutlarının ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bulgular bulunmaktadır. Aynı zamanda hizmetiçi eğitim uygulamaları ile

örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetleri arasındaki etkinin belirlenmesine yönelik korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

5.1. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK ANALİZLERİ

Bu araştırmada hizmetiçi eğitim ölçeğine ilişkin faktör analizi, hizmetiçi eğitim uygulamaları, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliliği için uygulanan güvenirlilik analizlerine yönelik olarak Cronbach's Alpha değerleri Tablo 4 ve Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 4. Hizmet İçi Eğitim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi

İFADELER	*FAKTÖRLER				
	1	2	3	4	5
1. İşletmenin politikaları (amaç, hedef ve strateji) hakkında bilgi sahibiyim.		0,603			
2. İşletme yapısının işleyişini (mesai, dinlenme vb. kuralları) öğrendim.		0,680			
3. Çalıştığım departman ve diğer departmanlarda üretilen mal ve hizmetler hakkında yeterli bilgiye sahibim.		0,757			
4. İşimin yapısı ve sorumluluklarım hakkında yeterli bilgiye sahibim.		0,762			
5. İş arkadaşlarım ve yöneticilerim hakkında yeterli bilgiye sahibim.		0,761			
6. Çalışanlara sağlanan sağlık hizmetleri, yıllık izinler, eğitim olanakları gibi yarar ve hizmetler hakkında tam bilgiye sahibim.		0,601			
7. İşe alıştırma eğitimi sonrasında müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve müşteri ile karşılaşılacak olası sorunlar ve çözümleri hakkında tam bilgiye sahibim.		0,682			
8. İşe alıştırma eğitimi programından edindiğim bilgiler, ihtiyaç ve beklentilerimi karşılayarak işime kolayca adapte olmamı sağladı.		0,422			
9. Bölümün diğer birimlerinde çalışarak alanım ile ilgili farklı işlerin nasıl yapıldığını öğrendim.				0,542	
10. Farklı kişilerle çalışma imkânı bulmak takım çalışmamı arttırdı.				0,622	
11. Rotasyon eğitimi, hangi işte daha verimli olabileceğimi gösterdi.				0,748	
12. Rotasyon eğitimi, sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunu ortadan kaldırdı.				0,760	
13. İşimde çalışmaktan aldığım zevki artırdı.				0,688	
14. Rotasyon eğitimi, kariyer gelişimime katkı sağladı.				0,702	
15. Mesleki geliştirme eğitimi kapsamında, alanım ile ilgili teknolojik gelişmeleri ve yeni bilgileri öğrenmem, bireysel gelişimime katkı sağladı.			0,541		
16. Mesleki geliştirme eğitimi, işimi daha doğru yapmamı sağladı.			0,738		
17. Mesleki geliştirme eğitimi kariyer gelişimimde etkili olduğunu düşünüyorum.			0,738		
18. Mesleki geliştirme eğitimi kendimi daha başarılı hissetmemi sağladı.			0,753		
19. Mesleki geliştirme eğitimi iş arkadaşlarımla olan ilişkilerime olumlu katkılar sağladı.			0,722		
20. Mesleki geliştirme eğitimi, müşterilerle olan ilişkilerime olumlu katkılar sağladı.			0,650		
21. İş sağlığı ve iş güvenliğiyle ilgili verilen eğitimler bana yarar sağladı.					0,511
22. Oteldeki kişisel gelişim (stres yönetimi, iş etiği-iş ahlakı, problem çözme, iç motivasyonu yükseltme, vb.) eğitimlerinin yararlı olduğu kanısındayım.					0,554
23. Otel tarafından sağlanan yabancı dil eğitimi mesleki açıdan bana önemli katkı sağladı.					0,402
24. Otel tarafından sağlanan ilk yardım eğitimleri oldukça					0,402

25.Eğitimlerde işlenen konular, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekildedir.	0,620				
26.Eğitimlerde işlenen konular, işletmenin (nitelikli personel ve hizmet kalitesi vb.) ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekildedir.	0,664				
27.İşletmede uygulanan hizmet içi eğitim programları için ayrılan süre yeterlidir.	0,794				
28.İşletmede uygulanan hizmet içi eğitim programlarının zamanlaması uygundur.	0,832				
29.Hizmet içi eğitim konularının işlenmesinde uygulanan yöntem ve teknikler (İşbaşı-İş dışı, Anlatım, Gösteri, Konferans, vb.) uygundur.	0,784				
30.Otelde bizim departmanımızda (bölümümüzde) hizmet içi eğitim konuları uzman eğiticiler tarafından verilmektedir.	0,682				
31.Bölümümde verilen hizmet içi eğitimin gerekli olduğu kanısındayım.	0,611				
Özdeğer	15,076	2,402	2,200	1,547	1,095
Varyans açıklama oranı (%)	16,930	13,919	12,639	12,150	10,009
Toplam varyans açıklama oranı (%)	65,647				
Faktörlere ilişkin güvenirlik düzeyi (Cronbach's Alpha)	0,910	0,882	0,912	0,892	0,836
Genel güvenirlik düzeyi	0,957				

**1.Faktör: Hizmetiçi eğitim uygulamaları, 2.Faktör: Oryantasyon eğitimi, 3.Faktör: Mesleki gelişim eğitimi, 4.Faktör: Rotasyon eğitimi, 5.Faktör: Özel alan eğitimi, Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO)= 0.951; Bartlett's Testi: $\chi^2 = 12332,779$; $p = 0.000$.*

Literatürde geliştirilen ve uygulanan anketlerden yararlanarak Özer (2010) tarafından oluşturulan hizmetiçi eğitim ölçeği 8'i oryantasyon, 6'sı rotasyon, 9'u mesleki gelişim eğitimi ve 7'si hizmetiçi eğitim uygulamaları olmak üzere toplam 30 ifadeden oluşmaktadır. Anketteki mesleki gelişim eğitimine yönelik 3 ifade (21, 22 ve 23. ifade) faktör yükleri düşük olduğu için çıkarılmış ve literatürde yer alan (Taymaz, 1997: 9; Özdemir, 2013: 37; Öztürk ve Sancak, 2007: 10; Uslu vd., 2013: 109) işletmelerde de uygulanan özel alan eğitimi ile ilgili 4 ifade (21,22,23 ve 24. ifade) eklenerek ölçekte yer verilmiştir.

Faktör analizlerinde 100'ün üstündeki katılımcının olduğu tüm örneklemelerde ve faktör yüklerinin 0.5'in üzerinde olduğu analizlerde sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlı olarak alınmaktadır (Altunışık vd., 2007: 241). Aynı zamanda faktör yükleri değerinin 0,45 ya da daha yüksek olması, seçim için iyi bir ölçü olurken uygulamada daha az sayıdaki madde için bu sınır değeri 0.30'a kadar düşürülebilmektedir (Büyüköztürk, 2010:124). Tablo 4'teki hizmetiçi eğitim faktör analizi bulgularına göre, faktör yükleri 0,402 ile 0,832 arasında değiştiği görülmektedir. Bununla birlikte faktör analizinde ölçeğin öz değerinin 1'den büyük ve toplam varyansın %65,647'sini açıklayan 5 boyutta (faktör) toplandığı sonucuna ulaşılmıştır. Boyutlar açısından bakıldığında ise beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının hizmetiçi eğitim

uygulamalarını ölçmeye yönelik uygulanan ölçekte “hizmetiçi eğitim uygulaması” boyutu toplam varyansın % 16,930’unu, ikinci faktör “oryantasyon eğitimi” boyutu toplam varyansın %13,919’unu, üçüncü faktör “mesleki gelişim eğitimi” boyutu toplam varyansın %12,639’unu, dördüncü faktör “rotasyon eğitimi” boyutu toplam varyansın %12,150’sini, beşinci boyutu ise “özel alan eğitimi” boyutu toplam varyansın %10,009’unu açıkladığı görülmektedir. Yapılan Hizmetiçi Eğitim Bartlett’s testi sonucu faktör analizinin uygulanabileceğini göstermiş ($\chi^2=12332,779$; $P=0.000$) ve hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri ($KMO=0.951$) ile örneklem hacminin yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada hizmetiçi eğitim ölçeğine yönelik güvenirlik katsayılarına (Cronbach’s Alpha) bakıldığında, hizmetiçi eğitim uygulamaları boyutunun güvenirlik katsayısı $\alpha=0,910$, oryantasyon eğitimi boyutunun güvenirlik katsayısı $\alpha=0,882$, mesleki gelişim eğitimi boyutunun güvenirlik katsayısı $\alpha=0,912$, rotasyon eğitimi boyutunun güvenirlik katsayısı $\alpha=0,892$, özel alan eğitimi boyutunun güvenirlik katsayısı $\alpha=0,836$ ve hizmetiçi eğitim ölçeğinin genel güvenirlik katsayısı ise $\alpha=0,957$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin $\alpha=0,70$ ’in üzerinde olması, hizmetiçi eğitim ölçeğinin güvenilir olduğu (Hair ve arkadaşları, 2005: 137 akt: Çulha, 2008: 159) şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Ölçekler	İfade Sayısı	Güvenirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha= α)
Örgütsel Özdeşleşme	6	0,848
Genel İşten Ayrılma Niyeti	3	0,886

Araştırmada, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin güvenirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alpha değerleri hesaplanarak Tablo 5’de sunulmuştur. Buna göre, örgütsel özdeşleşmeye ilişkin güvenirlik katsayısı $\alpha=0,910$ ve işten ayrılma niyetine ilişkin ölçek güvenirlik katsayısı ise $\alpha=0,886$ olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma ölçeklerinin güvenilir olduğu göstermektedir.

5.2. KATILIMCILARIN BAZI BİREYSEL VE İŞLETMEYE AİT ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, gelir, departmanlar, işletmede ve sektörde çalışma süreleri ve iş değiştirme sayısı üzerinde frekans analizi yapılmış olup, çalışanların bireysel ve işletmeye ait özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Bazı Bireysel ve İşletmeye Özelliklerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

DEĞİŞKENLER	GRUPLAR	f	%	DEĞİŞKENLER	GRUPLAR	f	%
Cinsiyet	Kadın	184	36,7	Sektörde Çalışma Süresi	1 Yıl ve/veya daha az	80	16
	Erkek	317	63,3		2-4 Yıl	114	22,8
Medeni Hali	Evli	249	49,7		5-7 1 Yıl	98	19,6
	Bekar	250	49,9		8-10 Yıl	105	21
Yaş Grubu	25 Yaş ve Altı	138	27,5		11 Yıl ve/veya üstü	101	20,2
	26-30 Yaş Aralığı	130	25,9	İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıl ve/veya daha az	191	38,1
	31-35 Yaş Aralığı	104	20,8		2-4 Yıl	160	31,9
	36-40 Yaş Aralığı	88	17,6		5-7 1 Yıl	80	16
	41 Yaş ve Üzeri	41	8,2		8-10 Yıl	46	9,2
Gelir Durumu	1.300 TL ve Altı	82	16,4		11 Yıl ve/veya üstü	23	4,6
	1.3001-2.000 TL	290	57,9	İş Değiştirme Sayısı	2 ve daha az	182	36,3
	2001-2700 TL	71	14,2		3-4 kez	174	34,7
	2701-3400 TL	35	7		5-6 kez	64	12,8
	3401-4001 TL	21	4,2		7-8 kez	36	7,2
Departman	Mutfak	71	14,2		9 ve üzeri	39	7,8
	Servis ve Bar	183	36,5	Eğitim Düzeyi	İlköğretim	28	5,7
	Satış	22	4,4		Ortaöğretim	231	46,1
	Kat Hizmetleri	49	9,8		Ön lisans	125	25
	Önbüro	58	11,6		Lisans ve Lisansüstü	111	22,2
	Teknik Servis	29	5,8				
	Güvenlik	27	5,4				
	Diğer (Muhasebe, Bahçe)	62	12,4				

Tablo 6’daki sonuçlara göre, araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanların %36,7’sini (f:184) kadınlar, %63,72’si (f:317) ise erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumuna bakıldığında ise %49,7’si (f:249) evli, %49,9’u (f:250) bekârlardan oluşmaktadır. Tablo 6’da yaş gruplarına bakıldığında katılımcıların 25 yaş ve altı aralığında %27,5’ini (f:138), 26-30 yaş aralığında çalışanlar %25,9’unu (f:130), 31-35 yaş aralığında çalışanlar %20,8’ini (f:104), 36-35 yaş aralığında çalışanlar %17,6’sını ve 41 yaş ve üzeri çalışanlar %8,2’sini (f:41) oluşturmaktadır. Bu durum araştırmaya katılanların çoğunluğunun 25 yaş ve altı olduğunu ve en az ise 41 yaş katılımcının olduğunu göstermektedir.

Ankete katılan çalışanların sektördeki çalışma sürelerine bakıldığında, 1 yılda ve daha az süre çalışanın %16 (f:80), 2-4 yıl arası çalışanın %22,8 (f:114), 5-7 yıl arasında çalışanın %19,6 (f:98), 8-10 yıl arasında çalışanın % 21 (f:105) ve 11 yıl ve üstünde çalışanın %20,2 (f:101) olduğunu tespit edilirken çalışanların çoğunluğunun 2-4 yıl arasında sektörde çalıştıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Buna göre otel işletmelerinde çalışanların çoğunluğunun genç yaşta olduğu ve yarısından fazlasının da turizm sektöründe 7 yıldan az süre çalıştığı görülmektedir. Bu durum literatürde yapılan çalışmalarla benzerlik göstermekte (Mahmutoğulları, 2015: 97; Özer, 2010: 113; Pelit, 2008: 147; Çulha, 2008: 163; Keleş, 2009: 59) ve bunun işgören devir hızı ile ya da sektörün farklı sebeplerle (ücret azlığı, sosyal haklar, çalışma saatlerinin düzensiz oluşu vb.) tercih edilmemesi ile oluştuğu söylenebilir (Özer, 2010: 113; Pelit, 2008: 147).

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, ilköğretim mezunu olan çalışanlar %5,7 (f:28), önlisans mezunu çalışanlar %25 (f:125), lisans ve lisansüstü mezun çalışan %22,2'sini (f:111) ve %46,1 ile çoğunluğunu ortaöğretim mezunu çalışanları (f:231) oluşturmaktadır. Literatürdeki benzer çalışmalarda da (Mahmutoğulları, 2015: 97; Baynazoğlu, 2009: 68; Çulha, 2008: 164; Keleş, 2009: 60) çalışanların çoğunluğunun ortaöğretim mezunu olduğu belirtilmiştir.

Katılımcıların gelir durumlarına bakıldığında ise, 1.300 tl ve altı %16,4, 1.3001-2000 tl arasında %57,9, 2.001-2.700 tl aralığında %14,2, 2.701-3.400 tl aralığında %7 ve 3.401-4001 tl aralığında katılımcıların %4,2'sini oluşturmaktadır. Buradan çalışanların yarısından fazlasının 1.301 tl ile 2.000 tl aralığında gelir elde ettiği tespit edilmiştir. Tablo 6'e göre ankete katılan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından %14,2 mutfak, %36,5 servis, %4,4 (f:22) satış, %9,8 kat hizmetleri, %11,6 önbüro, %5,8 teknik servis, %5,4 güvenlik ve %12,4 diğer (muhasabe, bahçe vb. gibi) departmanlarda çalışanlardan oluşmaktadır. Bu bulgulara benzer sonuçlar, literatürdeki çalışmalarda (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006: 103, Çulha, 2008:165) misafirlerin direk iletişimde bulundukları departmanların (servis ve bar, önbüro) otel işletmelerinde daha çok çalışanın bulunduğu görülmektedir.

Tablo 6'daki işletmedeki çalışma süresi dağılımları incelendiğinde, ankete katılanlardan büyük çoğunluğun %38,1 1 yıl ve daha az süredir ve %31,9'unun 2-4

yıl arası işletmede çalıştığı tespit edilmiştir. 5-7 yıl arasında çalışan %16, 8-10 yıl arasında çalışan % 9,2 ve 11 yıl ve üstünde çalışan %4,6 olduğu görülmektedir. Son olarak Tablo 6’da ankete katılanların işletme değiştirme sayısına bakıldığında, 2 ve daha az sayıda işletme değiştiren çalışanların %36,3’ünün çoğunlukta olduğu ve 3-4 işletme değiştiren %34,7, 5-6 işletme değiştiren %12,8, 7-8 işletme değiştiren %7,2 ve 9 ve üzeri işletme değiştiren çalışan %7,8 olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının bireysel ve işletmeye ait özelliklerine yer verilmiştir. Çalışmanın devamında ise çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamaları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin betimsel istatistiksel bilgilere sunulmuştur.

5.3. KATILIMCILARIN HİZMETİÇİ EĞİTİMLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından anketi yanıtlayan katılımcıların hizmetiçi eğitim uygulamaları ölçeğinde yer alan her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 7. *Katılımcıların Oryantasyon Eğitimi Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler*

Boyut	İFADELER	$\bar{x}$	KATILIM DÜZEYİ										$\bar{x}$	s.s
			Hiç		Az		Orta		Çok		Tam			
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Oryantasyon Eğitimi	Otelin politikaları hakkında bilgi sahibiyim.	3,76	29	5,8	54	10,8	150	29,9	155	30,9	109	21,8	3,52	1,12
	Otel yapısının işleyişini öğrendim.		12	2,4	32	6,4	133	26,5	158	31,5	165	32,9	3,86	1,02
	Çalıştığım ve diğer departmanlarda üretilen mal ve hizmetler hakkında bilgi sahibiyim.		16	3,2	56	11,2	121	24,2	165	32,9	143	28,5	3,72	1,08
	İşimin yapısı ve sorumlulukların hakkında yeterli bilgi sahibiyim.		5	1	30	6	118	23,6	175	34,9	173	34,5	3,96	0,95
	İş arkadaşlarım ve yöneticiler hakkında yeterli bilgiye sahibim.		14	2,8	36	7,2	111	22,2	173	34,5	162	32,2	3,87	1,03
	Çalışanlara sağlanan sağlık hizmetleri, yıllık izinler gibi yarar ve hizmetler hakkında tam bilgiye sahibim.		22	4,4	49	9,8	124	24,8	166	33,1	139	27,7	3,70	1,10
	İşe alıştırma eğitimi sonrasında müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ile olası sorunlar ve çözümler hakkında tam bilgiye sahibim.		14	2,8	44	8,8	132	26,3	177	35,3	133	26,5	3,74	1,03
	İşe alıştırma eğitimi programında edindiğim bilgiler, ihtiyaç ve beklentilerimi karşılayarak adapte olmamı kolaylaştırdı.		26	5,2	47	9,4	116	23,2	188	37,5	122	24,4	3,66	1,10

$\bar{x}$:Aritmetik ortalama, s.s.:Standart sapma.

Tablo 7’de çalışanların oryantasyon eğitimi faktörlerine ilişkin ifadeleri yer almaktadır. Tablo 7’deki dağılımlar incelendiğinde, çalışanların oryantasyon eğitimine ilişkin görüşleri arasında en olumlu görüş bildirdikleri ($\bar{x}=3,96$) “İşimin yapısı ve sorumlulukların hakkında yeterli bilgi sahibiyim” ifadesidir. Diğer ifadelere göre katılımcıların en düşük düzeyde görüş bildirdikleri ifade ise ($\bar{x}=3,52$), “Otel politikaları hakkında bilgi sahibiyim.” olmuştur. Bu sonuç Özer’in (2010: 73) araştırmasının sonuçlarıyla paralellik göstermekte olup, en olumlu görüş ($\bar{x}=4,50$) “İşimin yapısı ve sorumlulukların hakkında yeterli bilgi sahibiyim”, diğer ifadelere göre daha düşük düzeyde olan görüş ($\bar{x}=4,19$) “Otel politikaları hakkında bilgi sahibiyim.” ifadesi olduğunu belirtmiştir. Çalışanların oryantasyon eğitimi boyutuna ilişkin diğer ifadelerin sonuçları incelendiğinde aritmetik ortalama değerlerinin $\bar{x}=3,66-3,87$ birbirine yakın olduğu görülmektedir. Aynı zamanda ifadelerin genel aritmetik ortalaması ($\bar{x}=3,76$) incelendiğinde otel çalışanlarına uygulanan oryantasyon eğitiminden orta düzeyde memnun olduklarını göstermektedir.

Karagöz (2003: 306) tarafından yapılan “Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Hizmetiçi Eğitim Sürecinin Yürütülmesi ve Bir Uygulama” çalışmasında konaklama işletmelerinin %50’den fazlasının oryantasyon eğitimi verdiğini belirtmiştir. Pelit ve Türkmen (2007: 223)’nin çalışmasında da benzer bir sonuç, çalışanların oryantasyon eğitimine önem verildiği tespit edilmiştir. Çalışanlar bu çalışmada, oryantasyon eğitimi boyutundan otelin yapısının işleyişi öğrenme, işinin yapısını ve sorumluluklarını öğrenme, iş arkadaşları ve yöneticiler hakkında bilgi edinme, kaliteli hizmet sunumu ve müşteri memnuniyetinde hızlı sorun çözümleri hakkında bilgi edinmeleri konusundaki ifadelere daha olumlu katılım gösterirlerken oteli politikaları hakkında bilgi edinme konusundaki ifadeye daha az katılım göstermişlerdir. Bu bilgilere göre otel işletmelerinde çalışanlara verilen hizmetiçi eğitimlerden ilk ve en önemlisi olan oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan çalışanlara işi ve işletmeyi en hızlı tanıtan, işe, iş arkadaşlarına ve işletmeye uyumu kolaylaştırmasından dolayı otel işletmelerindeki insan kaynakları bölümünün bu eğitimi en iyi şekilde yürütmesi büyük önem taşır (Seymen, 2002: 25).

Tablo 8. Katılımcıların Rotasyon Eğitimi Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyut	İFADELER	$\bar{x}$	KATILIM DÜZEYİ										$\bar{x}$	s.s
			Hiç		Az		Orta		Çok		Tam			
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Rotasyon Eğitimi	Bölümün diğer birimlerinde çalışarak alanım ile ilgili farklı işlerin nasıl yapıldığını öğrendim.	3,60	33	6,6	42	8,4	142	28,3	168	33,5	115	23	3,58	1,12
	Farklı kişilerle çalışma imkanı bulmak takım çalışması yeteneğimi arttırdı.		27	5,4	35	7	116	23,2	203	40,5	119	23,8	3,70	1,07
	Rotasyon eğitimi hangi işte daha verimli olabileceğimi belirlememi sağladı.		28	5,6	52	10,4	127	25,3	173	34,5	118	23,6	3,60	1,12
	Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunu ortadan kaldırdı.		31	6,2	48	9,6	142	28,3	161	32,1	118	23,6	3,57	1,13
	İşimde çalışmaktan aldığım zevki artırdı.		29	5,8	45	9	146	29,1	157	31,3	122	24,4	3,59	1,12
	Rotasyon eğitimi kariyer gelişimime katkı sağladı.		27	5,4	49	9,8	142	28,3	162	32,3	117	23,4	3,58	1,11

$\bar{x}$:Aritmetik ortalama, s.s.:Standart sapma.

Tablo 8’de çalışanların rotasyon eğitime ilişkin görüşlerinin ilişkin dağılımları yer almaktadır. Tablo 8 incelendiğinde çalışanların en yüksek katılım gösterdikleri ($\bar{x}$:3,70) “Farklı kişilerle çalışma imkânı bulmak takım çalışması yeteneğimi arttırdı.” ifadesi olurken en düşük katılım gösterdikleri ($\bar{x}$:3,57) “Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunu ortadan kaldırdı.” ifadesi olmuştur. Rotasyon eğitimine ait diğer ifadelerin genel aritmetik ortalamasının $\bar{x}$:3,60 olması nedeniyle çalışanların rotasyon eğitimden orta düzeyde memnun olduklarını göstermektedir. Pelit ve Türkmen (2007: 217) tarafından yapılan çalışmada turizm işletmelerinde çalışanların görev değişikliğinde yöneticilerin yeni görevle ilgili olarak çalışanlara rotasyon eğitimi vermeyi tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu da çalışmanın aynı doğrultuda olduğunu göstermektedir. Rotasyon eğitimi, insan kaynakları bölümünün diğer fonksiyonlarından biri olarak planlı ve etkin şekilde uygulandığında işletmelerde verimliliği arttırmakta (Çulha, 2008: 42) ve çalışana farklı işleri yapabilme yeteneği kazandırmaktadır (Uslu vd., 2013: 108).

Tablo 9’da çalışanların mesleki gelişim eğitimi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Tablo 9’da çalışanların görüşlerine ilişkin dağılımlar incelendiğinde en olumlu görüş gösterdikleri ($\bar{x}$:3,78) “Müşterilerle olan ilişkilerime olumlu katkı sağladı.” ifadesidir. Benzer bir sonuçta Özer’in (2010: 120) çalışmasında elde edilmiştir. Buna göre mesleki gelişime boyutunda en fazla katılım bu ifadeye olmuştur. Araştırmada en düşük katılım gösterilen ifade ise ($\bar{x}$:3,68) “İşimi doğru

yapmamı sağladı.” olmuştur. İfadelerin genel ortalaması ise $\bar{x}$:3,74 ’dir. Bu durumda çalışanlara uygulanan mesleki gelişim eğitimlerinden çalışanların ortalamasının üstünde memnun olduklarını göstermektedir. Avcı ve Sayılır (2006: 133) çalışmasında ise konaklama işletmelerinde çalışanların mesleki bilgi düzeylerinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir. İnsanla yüz yüze iletişim ve etkileşimin yoğun olduğu turizm sektöründeki çalışanlara yetersiz oldukları konularda mesleki gelişim eğitimlerinin verilerek çalışanların misafir ilişkilerindeki kaliteyi artırma, otel ile olan bağının güçlendirme, örgütle özdeşleşmesi, işinden ayrılma niyetinde bulunmaması gibi birçok olumlu davranış içinde olması sağlanabilir.

Tablo 9. Katılımcıların Mesleki Gelişim Eğitimi Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyut	İFADELER	$\bar{x}$	KATILIM DÜZEYİ										$\bar{x}$	s.s
			Hiç		Az		Orta		Çok		Tam			
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Mesleki Gelişim Eğitimi	Alanım ile ilgili teknolojik gelişmeleri ve yeni bilgileri öğrenmem bireysel gelişimime katkı sağladı.	3,74	22	4,4	34	6,8	128	25,5	200	39,9	117	23,4	3,71	1,03
	İşimi daha doğru yapmamı sağladı.		20	4	38	7,6	135	26,9	192	38,3	115	23	3,68	1,03
	Kariyer gelişimimde etkili olduğunu düşünüyorum.		20	4	34	6,8	133	26,5	178	35,5	133	26,5	3,74	1,05
	Kendimi daha başarılı ve yararlı hissetmemi sağladı.		18	3,6	38	7,6	125	25	180	35,9	136	27,1	3,76	1,04
	İş arkadaşlarımla olan ilişkilerime olumlu katkılar sağladı.		17	3,4	35	7	127	25,3	187	37,3	134	26,7	3,77	1,02
	Müşterilerle olan ilişkilerime olumlu katkı sağladı.		16	3,2	34	6,8	128	25,5	185	36,9	138	27,9	3,78	1,02

$\bar{x}$:Aritmetik ortalama, s.s.:Standart sapma.

Tablo 10. Katılımcıların Özel Alan Eğitimi Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyut	İFADELER	$\bar{x}$	KATILIM DÜZEYİ										$\bar{x}$	s.s
			Hiç		Az		Orta		Çok		Tam			
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Özel Alan Eğitimi	İş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili verilen eğitimler bana yarar sağladı.	3,65	17	3,4	34	6,8	113	22,6	196	39,1	138	27,5	3,81	1,02
	Oteldeki kişisel gelişim eğitimlerinin yararlı olduğu kanısındayım.		31	6,2	46	9,2	105	21	184	36,7	134	26,7	3,68	1,14
	Otelde verilen yabancı dil eğitimi mesleki açıdan bana katkı sağladı.		54	10,8	50	10	116	23,2	159	31,7	112	22,4	3,45	1,25
	Otel tarafından sağlanan ilk yardım eğitimleri oldukça faydalı oldu.		26	5,2	51	10,2	125	25	175	34,9	123	24,6	3,63	1,11

$\bar{x}$:Aritmetik ortalama, s.s.:Standart sapma.

Tablo 10’da çalışanların özel alan eğitimi ile ilgili ifadeleri ve çalışanların görüşlerine ilişkin dağılımları yer almaktadır. Tablo 10’daki görüşlere ilişkin

dağılımlar incelendiğinde çalışanların en olumlu görüş bildirdikleri ifade ($\bar{x}$:3,81) “İş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili verilen eğitimler bana yarar sağladı.” ifadesi ve diğerlerine göre daha az olumlu ifade ise ($\bar{x}$:3,45) “Otel tarafından verilen yabancı dil eğitimi mesleki açıdan bana önemli katkı sağladı.” ifadesi olmuştur. Avcı ve Sayılır (2006: 134)’ın çalışmasının sonucunda da otel işletmelerinde verilen yabancı dil eğitiminin yetersizliği misafirlerle iletişimde önemli bir sorun olmaktadır. Diğer ifadelerin dağılımlarına bakıldığında ise ortalama değerlerin 3,63-3,68 arasında olduğu ve ifadelerin genel ortalamasının ise $\bar{x}$:3,65 düzeyinde olması çalışanlara uygulanan özel alan eğitimlerinden ortalamanın üstünde memnun olduklarını göstermektedir. Bozkurt (2006: 81) tarafından yapılan çalışma, hizmetiçi eğitimler türlerinden en fazla katılımın özel alan eğitimi olması çalışmayı desteklemektedir. Gelişen teknoloji ve değişen insan istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmenin en etkili yolu eğitimden geçmektedir. Bundan dolayı çalışanların özel alanlarda kendilerini geliştirecek yabancı dil, kişisel gelişim, iş sağlığı ve güvenliği vb. eğitimlerde çalışanların daha çok katılım gösterecekleri söylenebilir.

Tablo 11. Katılımcıların Hizmetiçi Eğitim Uygulamaları İle İlgili Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyut	İFADELER	$\bar{x}$	KATILIM DÜZEYİ											
			Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		$\bar{x}$	s.s
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Hizmetiçi Eğitim Uygulamaları	Eğitimlerde işlenen konular, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine yöneliktir.	3,63	20	4	46	9,2	130	25,9	197	39,3	105	21	3,64	1,03
	Eğitimde işlenen konular, otelin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekildedir.		21	4,2	40	8	134	26,7	180	35,9	125	25	3,69	1,06
	Otelde uygulanan hizmetiçi eğitim programları için ayrılan süre yeterlidir.		42	8,4	49	9,8	126	25,1	176	35,1	108	21,6	3,51	1,17
	Otelde uygulanan hizmetiçi eğitim programlarının zamanlaması uygundur.		45	9	49	9,8	129	25,7	163	32,5	114	22,8	3,50	1,20
	Hizmetiçi eğitim konularının işlenmesinde uygulanan yöntem ve teknikler uygundur.		35	7	44	8,8	127	25,3	189	37,7	106	21,2	3,57	1,12
	Otelde bizim departmanımızda hizmetiçi eğitim konuları uzman eğiticiler tarafından verilmektedir.		29	5,8	36	7,2	128	25,5	179	35,7	125	25	3,67	1,10
	Bizim departmanımızda verilen hizmet içi eğitimin gerekli olduğu kanısındayım.		18	3,6	35	7	123	24,6	177	35,3	144	28,7	3,79	1,05

$\bar{x}$:Aritmetik ortalama, s.s.:Standart sapma.

Tablo 11’de çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin ifadeler ve bu ifadelere ilişkin çalışanların görüşlerinin dağılımları yer almaktadır. Tablo 11 incelendiğinde çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerinin en fazla düzeyde katılım gösterdikleri ($\bar{x}$:3,79) “Bizim departmanımızda verilen hizmet içi eğitimin gerekli olduğu kanısındayım.” ifadesi olurken en düşük düzeyde katılım

gösterdikleri ($\bar{x}$:3,50) yargı ise “Otelde uygulanan hizmetiçi eğitim programlarının zamanlaması uygundur.” ifadesi olmuştur. Diğer ifadelerin genel ortalamasının $\bar{x}$:3,63 olması çalışanlara uygulanan hizmetiçi eğitim uygulamalarından çalışanların ortalamasının üstünde memnun olduklarını göstermektedir. Benzer bir çalışma Pelit ve Demir’in (2010: 72) “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Bakış Açısıyla Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarının Değerlendirilmesi” adlı çalışmalarında yer almaktadır. Çalışmada hizmetiçi eğitimin çalışanların mesleki gelişimine, kişisel gelişimine olumlu katkılar sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Özer (2010: 143) çalışmasında ise hizmetiçi eğitim türleri ve uygulamalarından çalışanların memnun olduğu belirtmiştir.

5.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından anketi yanıtlayan katılımcıların örgütsel özdeşleşme ölçeğinde yer alan her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12’de yer verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistikler

İFADELER	$\bar{x}$	KATILIM DÜZEYİ										$\bar{x}$	s.s	
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Örgütsel Özdeşleşme	Birisi benim çalıştığım oteli eleştirdiğinde bunu kişisel bir hakaret gibi hissedirim.	3,74	48	9,6	40	8	126	25,1	153	30,5	133	26,5	3,56	1,23
	Başkalarının, çalıştığım otel hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.		33	6,6	42	8,4	126	25,1	153	30,5	147	29,3	3,67	1,17
	Çalıştığım otel ile ilgili konuşurken genellikle “onlar” yerine “biz” derim.		24	4,8	36	7,2	112	22,4	159	31,7	167	33,3	3,82	1,11
	Çalıştığım otelin başarısını kendi başarım gibi görürüm.		30	6	39	7,8	123	24,6	146	29,1	163	32,5	3,74	1,16
	Birisi çalıştığım oteli övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü olarak hissedirim.		28	5,6	28	5,6	135	26,9	145	28,9	162	32,3	3,77	1,13
	Medyada, çalıştığım otel ile ilgili kötü bir haber çıkarsa üzüntü duyarım.		25	5	24	4,8	126	25,1	137	27,3	188	37,5	3,87	1,12

$\bar{x}$:Aritmetik ortalama, s.s.:Standart sapma.

Tablo 12’te beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerine yönelik bulgular incelendiğinde, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine ilişkin görüşlerinin en fazla düzeyde katılım gösterdikleri ($\bar{x}$:3,87) “Medyada, çalıştığım otel ile ilgili kötü bir haber çıkarsa üzüntü duyarım.” ifadesi olurken en düşük düzeyde katılım gösterdikleri ifade ($\bar{x}$:3,56) “Birisi benim çalıştığım oteli eleştirdiğinde bunu

kişisel bir hakaret gibi hissederim.” yargısı olmuştur. Diğer ifadelerin genel ortalamasının ($\bar{x}$:3,74) “orta düzeyde katılıyorum” seviyesinde olması çalıştıkları örgüt ile özdeşleşme düzeylerinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Literatürdeki benzer çalışmaların sonuçları ile de paralellik göstermektedir (Yarmacı, 2012; Fındık, 2011; Aliyev, 2014). Bu sonuçlara göre, çalışanların büyük çoğunluğunun otel işletmesi ile ilgili medyada kötü haber çıkmasında üzüntü duymaktadır. Karabey ve İşcan (2007: 231) ise çalışmasında örgütün olumlu dış imajının örgütsel özdeşleşmeyi olumlu etkilediği sonucunu belirtmektedirler. Tablodaki ifadelerin dağılımlarına bakıldığında sonuç olarak çalışanların örgütüyle özdeşleşmesinde otelin imajı, medyadaki konumu örgütsel özdeşleşmesinde etkili olduğu söylenebilir.

5.5. KATILIMCILARIN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından anketi yanıtlayan katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 13’de yer verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Betimsel İstatistikler

İFADELER	$\bar{x}$	KATILIM DÜZEYİ												$\bar{x}$	s.s
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam					
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	2,28	171	34,1	133	26,5	97	19,4	40	8	57	11,4	2,35	1,32		
Aktif bir şekilde başka işletmelerde de iş arıyorum.		199	39,7	136	27,1	80	16	30	6	54	10,8	2,20	1,31		
İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.		187	37,3	133	26,5	77	15,4	42	8,4	60	12	2,30	1,36		

$\bar{x}$:Aritmetik ortalama, s.s.:Standart sapma.

Tablo 13’te beş yıldızlı otel çalışanlarının işten ayrılma niyetine yönelik bulgular incelendiğinde, çalışanların işten ayrılma niyetine ilişkin görüşlerinin en fazla düzeyde katılım gösterdikleri ($\bar{x}$:2,35) “Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.” ifadesi olmuştur. İfadelerin genel ortalaması ise ($\bar{x}$:2,28) “az katılıyorum” düzeyinde olması çalıştıkları otelden ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre “Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.” ifadesine katılımın yüksek olması çalışanların iş değiştirmekten

çekindikleri, mevcut durumu koruma yoluna gittikleri söylenebilir. Bu sonuçlar Tuncer'in (2014: 426) çalışmasında yer alan işten ayrılma niyeti sonuçları ($\bar{x}$:3,91) ile paralellik göstermektedir. Dolayısıyla beş yıldızlı otel çalışanlarının daha iyi bir iş bulması halinde işlerini bırakarak yeni işe başlayabileceklerini göstermektedir.

Tablo 14. Hizmetiçi Eğitim Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

<i>Hizmetiçi Eğitim Alt Boyutları</i>	$\bar{x}$	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Çoklu Karşılaştırma</i>
Oryantasyon Eğitimi	3,75	0,78	8,748	0,000*	a
Rotasyon Eğitimi	3,60	0,89			ab
Mesleki Gelişim Eğitimi	3,74	0,86			b
Özel Alan Eğitimi	3,64	0,93			a
Hizmetiçi Eğitim Uygulamaları	3,62	0,89			a

*:p<0,001

a, b: farklı harfleri içeren boyutlar arasında anlamlı farklılık vardır (p<0,005).

Tablo 14'teki bulgulara göre, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara yönelik hizmetiçi eğitimin alt boyutlarına (oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamaları) ilişkin çalışan görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır (F=8,748; p<0,001). Boyutlara ilişkin ortalamalara bakıldığında, çalışanların oryantasyon eğitimi boyutuna ait görüşleri en olumlu boyut olurken en olumsuz görüş bildirilen boyut ise rotasyon eğitimi boyutudur. Bununla birlikte, çalışanların görüşlerine göre beş yıldızlı otel işletmelerinde oryantasyon eğitimi ve mesleki gelişim eğitimi diğer hizmetiçi eğitim boyutlarına göre daha fazla uygulandığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, beş yıldızlı otel işletmelerinde oryantasyon eğitimi ve mesleki gelişim eğitimine diğer hizmetiçi eğitimlere göre daha çok önem verildiği de söylenebilir. Buna karşılık, Bozkurt (2006: 81) çalışmasında hizmetiçi eğitim türlerinden en fazla katılımın özel alan eğitimlerine olduğunu belirtmiştir.

5.6. KATILIMCILARIN HİZMETİÇİ EĞİTİMLERİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE İLİŞKİN BİREYSEL VE İŞLETMEYE AİT ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların hizmetiçi eğitim, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile ilgili görüşlerinin demografik özelliklerine (bireysel ve çalıştıkları otel işletmesine özgü özellikler) göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla cinsiyet ve medeni durumu için bağımsız örneklemelerde t-testi ve ikiden fazla değişkenli olan bireysel ve işletmeye ait olan

özellikler (yaş, eğitim durumu, departman, gelir düzeyi, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve iş değiştirme sayısı) için bağımsız örneklerde varyans (one-way anavo) analizi testi uygulanmıştır.

Katılımcıların hizmetiçi eğitim ile ilgili görüşlerinin bireysel ve işletmeye ait özellikleri açısından karşılaştırılmasına yönelik t-testi ve varyans analizi sonuçları Tablo 15 ve Tablo 16’de verilmiştir.

Tablo 15. *Katılımcıların Hizmetiçi Eğitim İle Bireysel Değişkenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi*

	Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Hizmet İçi Eğitim	Cinsiyet	Kadın	184	3,72	0,63	0,079	0,281
		Erkek	317	3,66	0,70		
Hizmet İçi Eğitim	Medeni Durum	Evli	249	3,59	0,65	-2,983	0,003**
		Bekar	250	3,77	0,70		

**: $p < 0,05$

Tablo 15’te katılımcıların hizmetiçi eğitimi algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre hizmetiçi eğitim ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$). Benzer bulgular Çulha (2008: 170) ’nın çalışması sonucunda da yer almakla birlikte hizmetiçi eğitim her boyutunun, çalışanların cinsiyet değişkeni ile ilişkili olmadığını belirtmişlerdir. Özer (2010: 123), “Yiyecek İçecek Servisi Bölümü İşgörenlerinin Hizmetiçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmasında ise, hizmetiçi eğitim ve alt boyutlarının çalışan cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Tablo 15’te katılımcıların hizmetiçi eğitim algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre hizmetiçi eğitim algıları ile medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,05$ ve $p = 0,003$). Buna göre beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından hizmetiçi eğitim algılarına ilişkin ortalamalarına bakıldığında, bekar çalışanların ($\bar{x} = 3,77$), evli çalışanlara ($\bar{x} = 3,59$) göre hizmetiçi eğitim uygulamalarına daha olumlu görüş bildirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 16’da katılımcıların hizmetiçi eğitim algılarının yaş gruplarına göre değişiklik olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre hizmetiçi eğitim algıları ile katılımcıların yaş grupları arasında anlamlı bir

farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$ ve $p=0,006$). Buna göre 31-35 yaş grubundaki çalışanların ($\bar{x}=3,82$) hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerinin diğer yaş grubunda bulunan çalışanlardan daha olumlu olduğu ve hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerin 25 yaş ve altı grubunda ($\bar{x}=3,53$) daha az olumlu oldukları belirlenmiştir. Çalışanların yaşlarının genç ve fazla olması durumuna göre hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin olumlu görüşlerinin azaldığı görülmektedir.

Tablo 16. Katılımcıların Hizmetiçi Eğitim İle Bireysel ve İşletmeye Ait Değişkenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Değişkenler		Gruplar	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Hizmet İçi Eğitim	Yaş	25 Yaş ve altı	138	3,53	0,67	3,683	0,006*
		26 – 30 yaş aralığı	130	3,64	0,62		
		31 – 35 yaş aralığı	104	3,82	0,65		
		36 – 40 yaş aralığı	88	3,80	0,72		
		41 Yaş ve üstü	41	3,71	0,76		
Hizmet İçi Eğitim	Eğitim Durumu	İlköğretim	25	3,39	0,92	2,697	0,045*
		Ortaöğretim	213	3,64	0,66		
		Ön lisans	107	3,80	0,68		
		Lisans ve Lisansüstü	100	3,73	0,79		
Hizmet İçi Eğitim	Departman	Mutfak	68	3,72	0,71	2,935	0,005*
		Servis ve Bar	161	3,56	0,70		
		Satış	21	3,90	0,51		
		Kat hizmetleri	46	3,66	0,71		
		Ön büro	46	3,83	0,64		
		Teknik servis	27	3,58	0,93		
		Güvenlik	26	3,44	0,70		
		Diğer(Muhasebe, Bahçe, İky vb.)	55	3,96	0,71		
Hizmet İçi Eğitim	Gelir Düzeyi	1300 TL ve altı	69	3,34	0,79	7,839	0,000**
		1302-2000 TL	261	3,66	0,71		
		2001-2700 TL	67	3,94	0,53		
		2701-3400 TL	33	3,81	0,62		
		3401- 4000 TL	19	4,04	0,71		
Hizmet İçi Eğitim	Sektörde Çalışma Süresi	1 Yıl ve daha az	79	3,46	0,94	5,833	0,000**
		2-4 Yıl	109	3,45	0,85		
		5-7 1Yıl	97	3,71	0,90		
		8-10 Yıl	103	3,64	0,87		
		11 Yıl ve/veya üstü	100	3,86	0,87		
Hizmet İçi Eğitim	İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıl ve daha az	174	3,50	0,72	6,266	0,000**
		2-4 Yıl	140	3,70	0,65		
		5-7 1Yıl	75	3,77	0,76		
		8-10 Yıl	41	3,96	0,98		
		11 Yıl ve üstü	20	4,07	0,64		
Hizmet İçi Eğitim	İş Değiştirme Sayısı	2 ve daha az	166	3,62	0,76	0,770	0,545
		3-4	155	3,68	0,65		
		5-6	56	3,71	0,81		
		7-8	34	3,79	0,72		
		9 ve üzeri	37	3,81	0,64		

*:p<0,001 **:p<0,05

Tablo 16’da katılımcıların hizmetiçi eğitim algılarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre hizmetiçi eğitim algıları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir

farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$ ve $p=0,045$). Ön lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip çalışanların ($\bar{x}=3,80$) hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin algılarının diğer eğitim gruplarındaki daha yüksek olduğu ve diğerlerine göre daha az olumlu görüş bildiren çalışanların ilköğretim seviyesi ($\bar{x}=3,39$) düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri de daha olumlu olmaktadır. Genel olarak bakıldığında eğitim seviyesiyle hizmetiçi eğitim algıları doğru orantılı olarak artmakta olup lisans ve lisansüstü eğitim seviyesindeki ($\bar{x}=3,73$) çalışanlarda farklılık göstererek ön lisans düzeyinde eğitime sahip olan çalışanlardan daha düşüktür. Burada eğitim düzeyi arttıkça çalışanların bilgi ve donanımlarındaki olumlu değişiklikler çalışanların kendilerini yeterli hissetmelerine ve hizmetiçi eğitimlere ihtiyaç duymamalarına neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Benzer bir çalışmada Özer (2010: 127), hizmetiçi eğitim ve alt boyutlarının çalışanların eğitim durumları göre anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Tablo 16'da katılımcıların hizmetiçi eğitim algılarının çalıştıkları departmanlara göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre hizmetiçi eğitim algıları ile katılımcıların çalıştıkları departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$ ve $p=0,045$). Diğer bir ifadeyle Satış ($\bar{x}=3,90$), Önbüro ($\bar{x}=3,83$) ve Diğer (Muhasebe, Bahçe, İky vb. gibi) ($\bar{x}=3,96$) departmanların hizmetiçi eğitim algıları daha yüksek iken, Güvenlik ($\bar{x}=3,44$) departmanında çalışanların hizmetiçi eğitim uygulama algılarının diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 16'da katılımcıların, hizmetiçi eğitim algılarının gelir düzeyleri ile ilişkisi bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin algıları ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$ ve $p=0,000$). Katılımcılardan 3401-4000 TL gelir elde eden çalışanların ($\bar{x}=4,04$), 2001-2700 TL gelir elde çalışanlardan ($\bar{x}=3,94$) hizmetiçi algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların hizmetiçi algıları karşılaştırıldığında ise diğer gruplara göre daha az olumlu görüş bildiren katılımcıların 1300TL ve altı ($\bar{x}=3,34$) gelir düzeyine sahip olan olduğu görülmektedir. Gelir düzeyi dağılımlarına genel olarak

bakıldığında çalışanların 2001-2700 TL düzeyi hariç gelir düzeyi arttıkça hizmetiçi eğitim algılarının da olumlu şekilde arttığı söylenebilir.

Tablo 16’da katılımcıların, hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin algılarının sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin algıları ile katılımcıların sektörde çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$ ve $p=0,000$). Buna göre katılımcılardan turizm sektöründeki çalışma sürelerinin 11 yıl ve üstü olan çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin algıları en yüksek ($\bar{x}=3,86$) olup, turizm sektöründe çalışma yılı 2-4 yıl olan çalışanların ise hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin algılarının diğer katılımcılara göre daha düşük ($\bar{x}=3,45$) olduğu görülmektedir.

Tablo 16’da katılımcıların, hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri ile işletmede çalışma süreleri arasında göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre hizmetiçi eğitim algıları ile katılımcıların işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$ ve $p=0,000$). Katılımcılardan 11 yıl ve üstü yıl ($\bar{x}=4,07$) çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerinin en olumlu buna karşılık 1 yıl ve daha az işletmede çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerinin ise diğer gruplara göre daha az olumlu olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile katılımcıların işletmede çalışma süreleri arttıkça hizmetiçi eğitim algılarında da artış görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların işletmedeki çalışma süreleri arttıkça hizmetiçi eğitimlerle kendi yetenek ve bilgilerini geliştirmek istedikleri veya hizmetiçi eğitimlerle sahip oldukları vasıfları arttırıp bir üst kidede geçebileceklerinden kaynakladığı düşünülebilir.

Tablo 16’da katılımcıların, hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerinin iş değiştirme sayısı ile ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri ile katılımcıların iş değiştirme sayısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$ ve $p=0,545$).

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilgili bireysel ve işletmeye ait özellikleri arasında farklılık olup olmadığına belirlemek amacıyla t-testi ve varyans analizi sonuçları Tablo 17 ve Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 17. *Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle Bireysel Değişkenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi*

	Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	Cinsiyet	Kadın	183	3,84	0,88	3,051	0,081
		Erkek	311	3,69	0,99		
Örgütsel Özdeşleşme	Medeni Durum	Bekar	244	3,62	0,95	7,367	0,007**
		Evli	248	3,86	0,95		

**: $p < 0,05$

Tablo 17’de katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$ ve $p = 0,081$). Diğer bir değişle, cinsiyet değişkeninin örgütsel özdeşleşme düzeyine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Literatürdeki bazı çalışmalarda çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin çalışanların cinsiyetlerine göre değişiklik göstermediği (Aliyev, 2014: 119; Turunç, 2011: 154; Tüzün, 2006 :141; Günbek, 2007: 79; Tolukan vd., 2010: 390; Başar, 2011: 118) ve bu araştırma ile paralellik gösterdiği belirlenmiştir. Buna karşılık bazı çalışmalarda ise (Fındık, 2011: 130; İşcan, 2006: 171; Turunç ve Çelik, 2010a: 198) çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile katılımcıların cinsiyetleri arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 17’de katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacıyla t-testi sonuçlarına bakıldığında, katılımcılardan evli olarak çalışanların ($\bar{x}=3,86$) örgütsel özdeşleşme düzeyleri bekâr olarak çalışanlara ($\bar{x}=3,62$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürdeki bazı çalışmalar ise (Çakınberk vd., 2011: 105; Turunç ve Çelik, 2010a: 226; Yarmacı, 2012: 104; Günbek, 2007: 80; Başar, 2011: 119) çalışanların medeni durumları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 18. Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle Bireysel Ve İşletmeye Ait Değişkenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

	Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	Yaş	25 yaş ve altı	136	3,59	0,90	5,931	0,000*
		26 – 30 yaş aralığı	127	3,55	1,04		
		31 – 35 yaş aralığı	104	3,92	0,87		
		36 – 40 yaş aralığı	87	3,85	0,99		
		41 yaş ve üstü	40	4,21	0,72		
Örgütsel Özdeşleşme	Eğitim Durumu	İlköğretim	27	3,68	1,069	1,959	0,119
		Ortaöğretim	227	3,68	0,95		
		Önlisans ve	124	3,92	0,88		
		Lisansüstü	110	3,67	1,02		
Örgütsel Özdeşleşme	Departman	Mutfak	71	3,90	0,92	2,935	0,005**
		Servis ve Bar	178	3,58	0,89		
		Satış	22	3,61	1,11		
		Kat hizmetleri	48	3,95	0,72		
		Ön büro	58	3,95	0,98		
		Teknik servis	28	3,70	1,14		
		Güvenlik	62	3,90	0,93		
		Diğer(Muhasebe, Bahçe, İky)	27	3,39	1,25		
Örgütsel Özdeşleşme	Gelir Düzeyi	1300 TL ve altı	136	3,59	0,77	5,931	0,000*
		1302-2000 TL	127	3,55	0,92		
		2001-2700 TL	104	3,92	0,85		
		2701-3400 TL	87	3,85	0,107		
		3401- 4000 TL	40	4,21	0,11		
Örgütsel Özdeşleşme	Sektörde Çalışma Süresi	1 Yıl ve daha az	79	3,67	0,92	3,278	0,011**
		2-4 Yıl	112	3,59	0,88		
		5-7 1Yıl	95	3,63	0,11		
		8-10 Yıl	102	3,81	0,09		
		11 Yıl ve üstü	100	4,01	0,08		
Örgütsel Özdeşleşme	İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıl ve daha az	189	3,64	0,93	2,348	0,054
		2-4 Yıl	158	3,71	0,90		
		5-7 1Yıl	79	3,82	1,13		
		8-10 Yıl	46	3,92	0,91		
		11 Yıl ve üstü	22	4,20	0,87		
Örgütsel Özdeşleşme	İş Değiştirme Sayısı	2 ve daha az	178	3,69	0,99	0,371	0,829
		3-4	171	3,75	0,97		
		5-6	64	3,78	0,93		
		7-8	36	3,88	0,90		
		9 ve üzeri	39	3,82	0,82		

*:p<0,001 **:p<0,05

Tablo 18’de katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile yaşları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($p<0,05$ ve $p=0,000$) belirlenmiştir. Buna göre otel işletmesi ile en fazla düzeyde özdeşleşen yaş grubu aralığı 41 yaş ve üstü yaş ($\bar{x}=4,21$) olduğu belirlenmiştir. Literatürdeki bazı çalışmalarda (Polat, 2009: 194; Akyüz, 2014: 101; Demirci, 2010: 101; Riketta, 2005: 366) örgütsel özdeşleşmenin yaş grupları ile

arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bazı çalışmalarda ise (Aliyev, 2014: 121; Karabey ve İşcan, 2007: 239; Özdemir, 2007: 146; Tüzün, 2006: 141; Günbek, 2007: 81; Turunç ve Çelik, 2010a: 198; Başar, 2011: 118) örgütsel özdeşleşmenin yaş grupları ile arasında bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

Tablo 18’de katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$ ve $p=0,119$). Benzer bir çalışma, Yarmacı (2012: 87) “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmasında işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin eğitim seviyelerine göre farklılık göstermediğini ($p=0,180$) ifade etmiştir. Literatürdeki birçok çalışmada (Aliyev, 2014: 121; Özdemir, 2007: Tüzün: 2006: 141; Karabey ve İşcan, 2007: 239; Demirci, 2010: 102; Aliyev, 2014: 121; Polat, 2009: 195; Tolukan vd., 2016: 390) da aynı sonuçlara ulaşılrken, Günbek (2007: 81) ve Başar’ın (2011: 122) çalışmalarında ise örgütsel özdeşleşme ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür.

Tablo 18’de katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin gelir düzeyleri ile ilişkisine bakıldığında örgütsel özdeşleşme açısından 3401-4000 TL arasındaki gelir grubunun ($\bar{x}=4,21$) en yüksek, 1300 TL ve altı gelir grubunun ($\bar{x}=3,59$) diğer gruplara göre en düşük özdeşleşme düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların ortalamalarına bakıldığında çalışanların gelir durumları artıkça (2701-3400 TL arasındaki gelir grubu hariç) özdeşleşme seviyelerinin de arttığı görülmektedir. Benzer sonuçlar Yarmacı (2012: 90) tarafından yapılan çalışmada elde edilmiştir. Buna göre çalışanların gelir düzeyi arttıkça örgütsel özdeşleşmelerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılı Polat’ın (2009: 201), “Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması” adlı araştırmasında çalışanların örgütsel özdeşleşme ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir.

Tablo 18’de katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin departmanlara göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($p<0,05$ ve $p=0,014$) ve önbüro, kat hizmetleri, mutfak ve

diğer (muhasabe, bahçe, iky vb. gibi) departmanlarda çalışanlar daha fazla işletme ile özdeşleşirken, güvenlik departmanında çalışanların ise daha düşük düzeyde otel işletmesi ile özdeşleştiği tespit edilmiştir. Benzer bir sonuç Yarmacı (2012: 87) tarafından yapılan çalışmada çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve servis, satış ve kat hizmetleri departmanların daha fazla işletme ile özdeşleştikleri tespit edilmiştir. Özdemir (2007: 146) ise çalışmasında çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile çalıştıkları departmanları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna varmıştır.

Tablo 18’de katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin turizm sektöründe çalışma sürelerine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, katılımcıların 11 yıl ve üstü ($\bar{x}=4,01$) turizm sektöründe çalışanların otel işletmesi ile daha fazla özdeşleştikleri görülmektedir. Diğer ortalamalarda dikkate alındığında turizm sektörüne yeni başlayanların otel işletmeleri ile özdeşleşmeleri olumlu iken çalışanların sektör veya işletmedeki çalışma şartları gibi olumsuzluklar karşısında (2-4 yıl) özdeşleşme seviyeleri düşüp, turizm sektöründe çalışmaya devam edip çalışma süresi arttıkça özdeşleşme seviyelerinin de arttığı söylenebilir. Literatürde de benzer sonuçlar (Çakınberk vd., 2011: 105; Tüzün, 2006: 141) elde edilmiştir. Buna göre özdeşleşmenin sektörde çalışma süresi ile örgütsel özdeşleşme düzeyinin arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve çalışanların tecrübesi arttıkça örgütle olan özdeşleşmelerinin de arttığı şeklinde sonuçlar tespit edilmiştir. Bu durumun tersi sonuçlar elde edilen çalışmalarda ise (Yarmacı, 2012: 89; Özdemir, 2010: 246) örgütsel özdeşleşme ile işgörenlerin sektörde çalıştığı yıl arasında anlamlı bir farklılık olmadığı şeklinde belirtilmiştir.

Tablo 18’de katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin otel işletmesinde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile otel işletmelerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>,05$ ve $p=0,054$). Genel olarak otel işletmelerinde çalışma sürelerine göre örgütsel özdeşleşme düzeylerine aritmetik ortalaması 4’e yakın veya üzeri olduğu ve otel işletmesinde çalışanların çalışma süresi arttıkça örgütsel özdeşleşme

düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Çalışanların örgütsel özdeşleşme ile işletmede çalışma süreleri arasında farklılığın olmaması literatürdeki benzer çalışmalarla da (Aliyev, 2014: 125; Tüzün: 2006: 141; Günbek, 2007: 82; Yarmacı, 2012: 89) paralellik göstermektedir.

Tablo 18’de katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin iş değiştirme sayısına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$ ve $p=0,829$).

Katılımcıların işten ayrılma niyetleri ile ilgili bireysel ve işletmeye ait özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına belirlemek amacıyla yapılan t-testi ve varyans analizi sonuçları Tablo 19 ve Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 19. *Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti İle Bireysel Değişkenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi*

	Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Cinsiyet	Kadın	184	2,17	1,06	-1,662	0,097
		Erkek	317	2,35	1,27		
İşten Ayrılma Niyeti	Medeni Durum	Evli	249	2,36	1,15	1,334	0,183
		Bekâr	250	2,21	1,24		

**: $p<0,05$

Tablo 19’da katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$ ve $p=0,097$). Literatürdeki bazı çalışmalarda çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin çalışanların cinsiyetlerine göre değişiklik göstermediği (Acun, 2016: 86; Akça, 2014: 86; Arı, 2013: 62; Harputluoğlu, 2015: 79; Kaya, 2012: 87; Yazıcıoğlu, 2009: 235) ve bu araştırma ile paralellik gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 19’da katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacıyla t-testi sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların medeni durumları ile işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$ ve $p=0,183$). Araştırmadan elde edilen bu sonuç, işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılmış bazı çalışmaların (Harputluoğlu, 2015: 79; Akça, 2014: 88) sonuçları ile paralellik göstermektedir. Buna karşılık literatürdeki bazı çalışmalarda ise (Erbil, 2013: 73;

Arı, 2013: 63) çalışanların medeni durumlarının işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 20. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti İle Bireysel Ve İşletmeye Ait Değişkenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

	Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Yaş	25 yaş ve altı	137	2,47	1,14	2,931	0,021**
		26 – 30 yaş aralığı	129	2,40	1,19		
		31 – 35 yaş aralığı	104	2,19	1,17		
		36 – 40 yaş aralığı	87	2,11	1,28		
		41 yaş ve üstü	41	1,88	1,20		
İşten Ayrılma Niyeti	Eğitim Durumu	İlköğretim	27	2,22	1,15	0,688	0,560
		Ortaöğretim	229	2,32	1,21		
		Önlisans ve	125	2,15	1,18		
		Lisansüstü	111	2,35	1,22		
İşten Ayrılma Niyeti	Departman	Mutfak	71	2,22	1,28	2,075	0,045**
		Servis ve Bar	182	2,52	1,18		
		Satış	22	2,03	1,18		
		Kat hizmetleri	49	2,02	0,99		
		Ön büro	58	2,09	1,20		
		Teknik servis	28	2,39	1,28		
		Güvenlik	61	2,06	1,15		
		Diğer(Muh., Bahçe, İky)	27	2,39	1,35		
İşten Ayrılma Niyeti	Gelir Düzeyi	1300 TL ve altı	81	2,59	1,26	2,777	0,026**
		1302-2000 TL	289	2,29	1,15		
		2001-2700 TL	71	2,16	1,19		
		2701-3400 TL	34	2,04	1,36		
		3401- 4000 TL	21	1,79	1,21		
İşten Ayrılma Niyeti	Sektörde Çalışma Süresi	1 Yıl ve daha az	80	2,45	1,27	3,451	0,009**
		2-4 Yıl	112	2,43	1,11		
		5-7 Yıl	98	2,45	1,21		
		8-10 Yıl	105	2,16	1,60		
		11 Yıl ve üstü	101	1,96	1,23		
İşten Ayrılma Niyeti	İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıl ve daha az	191	2,34	1,18	2,447	0,046**
		2-4 Yıl	158	2,31	1,12		
		5-7 Yıl	80	2,44	1,34		
		8-10 Yıl	45	1,95	1,20		
		11 Yıl ve üstü	23	1,75	1,31		
İşten Ayrılma Niyeti	İş Değiştirme Sayısı	2 ve daha az	179	2,43	1,19	1,315	0,263
		3-4	174	2,20	1,20		
		5-6	64	2,29	1,23		
		7-8	36	2,12	1,15		
		9 ve üzeri	39	2,10	1,19		

*:p<0,001 **:p<0,05

Tablo 20’de katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeyleri ile yaşları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti düzeyleri ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir (p<0,05 ve p=0,021). Buna göre otel işletmesi çalışanlarından işten ayrılma niyetine en fazla katılımın olduğu yaş grubu aralığı 25 yaş ve altı yaş

($\bar{x}=2,27$) olduğu ve işten ayrılma niyetine en az katılım ise 41 yaş ve üstü yaş grubu olduğu belirlenmiştir. Literatürdeki bazı çalışmalarda (Akça, 2014: 88; Arı, 2013: 62; Harputluoğlu, 2015: 79; Çalkın, 2014: 58; Erbil, 2016: 74; Acun, 2013: 90; Yazıcıoğlu, 2009: 235) işten ayrılma niyeti ile yaş grupları ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bazı çalışmalarda ise (Kaya, 2012: 87; Şanlı, 2016 :55) işten ayrılma niyetinin yaş grupları ile arasında bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

Tablo 20’de katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$ ve $p=0,560$). Literatürdeki birçok çalışmada (Acun, 2013: 93; Kaya, 2012: 88; Çalkın, 2014: 58) da aynı sonuçlara ulaşılırken, Yazıcıoğlu (2009: 235) ve Erbil’in (2016: 75) çalışmalarında ise işten ayrılma niyeti ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucu görülmektedir.

Tablo 20’de katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinin departmanlara göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti düzeyleri ile departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($p<0,05$ ve $p=0,045$) ve servis ve bar departmanında($\bar{x}=2,52$) çalışanlarının daha fazla işten ayrılma niyetinde oldukları, kat hizmetleri departmanında ($\bar{x}=2,02$) çalışanların ise en düşük düzeyde işten ayrılma niyetine sahip oldukları sonucu tespit edilmiştir. Arı (2013: 64) ve Harputoğlu (2015: 79) ise çalışmalarında çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyleri ile çalıştıkları departmanları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Tablo 20’de katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinin gelir düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti düzeyleri ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$ ve $p=0,026$). Tablo 20’ye göre çalışanlardan 1300 tl ve altı gelire sahip olanların ($\bar{x}=2,59$) diğer gelir gruplarına oranla daha fazla işten ayrılma niyetine sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların ortalamalarına bakıldığında çalışanların gelir durumları artıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinin de azaldığı görülmektedir. Benzer bir sonuçta Arı (2013: 66) işten

ayrılma niyeti ile çalışanların gelir düzeylerinin ters orantılı olduğunu tespit etmiştir. Çalkın'ın (2014: 56), “Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Tatminiyle Demografik Ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişkisi” adlı çalışmasında ise işten ayrılma niyeti ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmasına rağmen çalışanların gelir düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin de arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 20’de katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinin turizm sektöründe çalışma sürelerine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans sonuçlarına göre, işten ayrılma niyeti düzeyleri ile turizm sektöründeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$ ve $p=0,009$). Buna göre katılımcıların 1 yıl ve altı ($\bar{x}=2,45$) ile 5-7 yıl ($\bar{x}=2,45$) süresince turizm sektöründe çalışanların daha fazla işten ayrılma niyetine sahip oldukları görülmektedir. Diğer ortalamalarda dikkate alındığında turizm sektöründe 11 yıl ve üstü çalışanların ($\bar{x}=1,96$) diğer çalışma sürelerine göre daha az işten ayrılma niyetine sahip oldukları görülürken turizmde çalışmayı meslek haline dönüştürenlerin daha az işten ayrılma niyetinde oldukları söylenebilir. Literatürde de benzer çalışmalar (Acun, 2013: 95; Arı, 2013: 64) bu çalışmaya paralel olarak sektördeki çalışma süresi ile işten ayrılma niyeti düzeyi arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu belirtmektedirler. Bu durumun tam tersi bir sonuç elde edilen çalışmalarda ise (Kaya, 2012: 89; Erbil, 2016: 77) işten ayrılma niyeti ile sektörde çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir.

Tablo 20’de katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinin otel işletmesinde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti düzeyleri ile otel işletmelerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p>,05$ ve $p=0,046$). Çalışanların işten ayrılma niyeti ile işletmede çalışma süreleri arasında farklılığın olması literatürdeki benzer çalışmalarla da (Kaya, 2012: 90; Arı, 2013: 65) paralellik göstermektedir. Bu karşılık Erbil’in (2016: 77) çalışmasında işgörenlerin işten ayrılma niyeti düzeyleri ile işletmede çalışama süreleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu belirlenmiştir.

Tablo 20’de katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinin iş değiştirme sayısına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan

varyans analizi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>,05$ ve $p=0,263$).

5.7. HİZMETİÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmada Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim algıları ve oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamaları alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik basit korelasyon analizi sonuçları Tablo 21' de verilmiştir.

Tablo 211. *Hizmetiçi Eğitim İle Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Ait Korelasyon Matrisi*

		$\bar{x}$	OE	RE	MGE	ÖAE	EU	ÖÖ	İAN	HE
Oryantasyon Eğitimi (OE)	r		1							
	p	3,76	0,000							
Rotasyon Eğitimi (RE)	r		0,594**	1						
	p	3,60	0,000							
Mesleki Gelişim Eğitimi (MGE)	r		0,554**	0,712**	1					
	p	3,74	0,000	0,000						
Özel Alan Eğitimi (ÖAE)	r		0,563**	0,589**	0,605**	1				
	p	3,65	0,000	0,000	0,000					
Hizmetiçi Eğitim Uygulamaları (EPU)	r		0,556**	0,598**	0,581**	0,770**	1			
	p	3,63	0,000	0,000	0,000	0,000				
Hizmetiçi Eğitim (HE)	r		0,766**	0,799**	0,795**	0,803**	0,816**	0,524**	-0,347**	1
	p	3,68	0,024	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ)	r		0,469**	0,444**	0,427**	0,501**	0,539**	1		0,524**
	p	3,74	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			0,000
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	r		-0,259**	-0,314**	-0,323**	-0,305**	-0,303**		1	-0,347**
	p	2,28	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			0,000

** r : Pearson Korelasyon Katsayısı; $p<0,05$.

OE: Oryantasyon Eğitimi, RE: Rotasyon Eğitimi, MGE: Mesleki Gelişim Eğitimi, ÖAE: Özel Alan Eğitimi, EU: Hizmetiçi Eğitim Uygulamaları.

Tablo 21 incelendiğinde, çalışanlarının genel hizmetiçi eğitim algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı 0,05 önemlilik düzeyinde anlamlı ve korelasyon katsayısı $r=0,524$ olarak tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen katsayılar, “0-0,20 arasında çok zayıf; 0,20-0,40 arasında zayıf; 0,40-0,60 arasında orta; 0,60-0,80 arasında kuvvetli/yüksek ve 0,80-1 arasında olması durumunda çok kuvvetli/çok yüksek ilişkili olduğu”

(Büyüköztürk, 2010: 32) konusu dikkate alınarak tablolarda değerlendirme yapılmıştır. Beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmetiçi eğitim uygulamalarıyla örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde ($0,40 < r < 0,60$) ve pozitif ($p:0,000$) yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 21 incelendiğinde, hizmetiçi eğitim ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayıları $p < 0,05$ önemlilik düzeyinde anlamlı ve $r = -0,347$ negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmetiçi eğitim uygulamalarıyla işten ayrılma niyeti arasında zayıf düzeyde ($r: -0,347$) ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 21'e göre örgütsel özdeşleşme ile hizmetiçi eğitim alt boyutları (oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamaları) arasında istatistik olarak anlamlı ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hizmetiçi eğitimin uygulamaları ($r = 0,539$) diğer alt boyutlara göre örgütsel özdeşleşme ile arasında daha yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmetiçi eğitim uygulamaları arttıkça $r = 0,539$ 'luk korelasyon çerçevesinde çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de arttığı söylenebilir.

Örgütsel özdeşleşme ile oryantasyon eğitimi arasında $r = 0,469$ 'luk bir korelasyon, örgütsel özdeşleşme ile rotasyon eğitimi arasında $r = 0,444$ 'lük bir korelasyon bulunmuştur. Örgütsel özdeşleşme ile mesleki gelişim eğitimi arasında ise $r = 0,427$ 'lik bir korelasyon tespit edilirken örgütsel özdeşleşme ile özel alan eğitimi arasında $r = 0,501$ 'lik bir korelasyona ulaşılmıştır. Diğer hizmetiçi eğitim boyutları göre özel alan eğitimi boyutu hizmetiçi eğitim uygulamalarından sonra örgütsel özdeşleşme ile en yüksek ilişkisi bulunan boyuttur. Bu bulgu, beş yıldızlı otel işletmelerinde özel alan eğitimleri arttıkça $r = 0,501$ 'lik korelasyon çerçevesinde çalışanlarda örgütsel özdeşleşmenin de artacağı şeklinde yorumlanabilir. Konu ile ilgili literatür çalışmalarında (Seymen, 2002: 24; Uslu vd., 2013: 108; Avcı ve Sayılır, 2006: 131-134) hizmetiçi eğitimlerin (oryantasyon, rotasyon, mesleki gelişim, özel alan) çalışanları olumlu etkilediği, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini desteklediğini vurgulamaktadırlar.

Tablo 21'de katılımcıların işten ayrılma niyeti ile hizmetiçi eğitimin alt boyutları (oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan

eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamaları) arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, işten ayrılma niyeti ile oryantasyon eğitimi arasında $r=-0,259$ 'luk korelasyon sayısı, işten ayrılma niyeti ile rotasyon eğitimi arasında $r=-0,314$ 'luk korelasyon sayısı, işten ayrılma niyeti ile mesleki gelişim eğitimi arasında $r=-0,323$ 'lük korelasyon sayısı, işten ayrılma niyeti ile özel alan eğitimi arasında $r=-0,305$ 'lik korelasyon sayısı ve işten ayrılma niyeti ile hizmetiçi eğitim uygulamaları arasında ise $r=-0,303$ korelasyon sayısı bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti ile hizmetiçi eğitimin tüm alt boyutları ile arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların hizmetiçi eğitim algılarının artması çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltacağı söylenebilir. Akova vd. (2015: 98) araştırmalarında çalışanların işten ayrılmalarında hizmetiçi eğitimin yetersizliğinin neden olduğunu, hizmetiçi eğitimlerin ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve hizmetiçi eğitim yetersizliği işten ayrılmayı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Avcı ve Küçükusta (2009: 41) ise, çalışanların kendilerini geliştirebildikleri işletmelerde işten ayrılma niyetleri yerine işletmede kalma eğilimde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Gürbüz ve Bekmezci (2012: 202-203), çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarına (ödül, ücret, kariyer, eğitim, iletişim) duydukları memnuniyet arttıkça işten ayrılmalarında daha az olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde insan kaynakları uygulamalarına çalışanların yüksek katılımlarında işten ayrılma yerine örgütte kalmaların arttığı tespit edilmiştir (Huselid, 1995: 635). Kuvaas (2008: 1-25) çalışmasında eğitim geliştirme uygulamalarından çalışanlarca duyulan memnuniyetin, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde azaltıcı etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuçlara göre hizmetiçi eğitimler çalışanların kişisel ve mesleki gelişimini sağlayarak otel işletmelerinde işlerine devam etme yönündeki tutumlarını da olumlu yönde etkilemekte olduğu söylenebilir. Yapılan çalışmalar bununla paralellik göstermekte (Huselid, 1995: 635) ve desteklemektedir. Farklı sektörlerde uygulanmış ve sonuçları ortaya konmuş hizmetiçi eğitim uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisi otel işletmelerinde de elde edilmiştir.

5.8. HİZMETİÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BASİT VE ÇOKLU DOĞRUSAL REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 22 ve Tablo 23’ de verilmiştir.

Tablo 22. *Hizmetiçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	1,048	0,200		5,247	0,000*
HİZMETİÇİ EĞİTİM	0,733	0,053	0,524	13,747	0,000*
R:0,524 R²:0,275 Düzeltilmiş R²:0,273 F:188,972 P:0,000*					

* $p < 0,001$.

Tablo 22’de hizmetiçi eğitimin genel olarak örgütsel özdeşleşmeye etkisini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçları incelendiğinde değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=188,972$; $\beta:0,524$; $p<0,001$). Buna göre hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirleme amacına yönelik regresyon modeli aşağıdaki şekildedir:

$$\text{Örgütsel Özdeşleşme} = 1,048 + 0,524 \times \text{Hizmetiçi Eğitim}$$

Buna göre, regresyon modeli için bulunan regresyon katsayıları anlamlıdır. Hizmetiçi eğitimde gerçekleşen her 1 (bir) birimlik artış, örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,524’lik bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmetiçi eğitimlerin örgütsel özdeşleşme davranışının %27 oranında açıklamaktadır.

Bu doğrultuda, araştırmanın temel hipotezi olan, “**H1:**Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Hizmetiçi eğitimin alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 233. Hizmetiçi Eğitimin Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	0,921	0,189		4,884	0,000*
Oryantasyon Eğitimi	0,223	0,060	0,182	3,722	0,000*
Rotasyon Eğitimi	0,073	0,061	0,069	1,210	0,227*
Mesleki Gelişim Eğitimi	0,050	0,062	0,045	0,811	0,418*
Özel Alan Eğitimi	0,116	0,063	0,112	1,838	0,067*
Eğitim Programı Uygulamaları	0,306	0,065	0,284	4,722	0,000*
R:0,587 R²: 0,344 Düzeltilmiş R²:0,337 F:51,912 p:0,000*					

* $p < 0,001$.

Tablo 23'te çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların hizmetiçi eğitim algılarını oluşturan oryantasyon eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamaları boyutlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerini üzerinde anlamlı bir etkisi ($p < 0,001$ ve $F = 51,912$) olduğu tespit edilmiştir. Tablo 23'teki t değerleri, örgütsel özdeşleşme üzerinde en önemli etkiye sahip değişkenin hizmetiçi eğitim uygulamaları olduğunu göstermektedir ve bu bulgu Tablo 21'deki korelasyon analizi sonuçları ile paralellik göstermektedir ($r = 0,539$). Tablo 23'te rotasyon eğitimi ($p = 0,227$, $p > 0,05$), mesleki gelişim eğitimi ($p = 0,418$, $p > 0,05$) ve özel alan eğitimi ($p = 0,067$, $p > 0,05$) boyutlarının ise örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Tüm bu sonuçlara göre, beş yıldızlı otel işletmelerindeki hizmetiçi eğitim uygulamalarının çalışanlarının örgütsel özdeşleşmesi üzerinde oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimine göre daha çok etkilediği görülmektedir.

Tablo 23'teki çoklu değişkenli regresyon sonuçlarına göre, bağımlı değişken örgütsel özdeşleşme modelde bağımsız değişkenler ise oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamalarıdır. Açıklama oranı (R^2) % 33,7'dir. Başka bir deyişle, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel özdeşleşmesindeki değişimin %33,7'si hizmetiçi eğitimlerle açıklanabilmektedir. "t" değerlerine bakıldığında, örgütsel özdeşleşmeyi

en yüksek düzeyde etkileyen değişkenin ise hizmetiçi eğitim uygulamalarının ($t=4,722$) olduğu görülmüştür.

Tablo 23'teki sonuçlara göre, bağımsız değişkenin (oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamaları) bağımlı değişkene (örgütsel özdeşleşme) etkisine yönelik çoklu regresyon modeli şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Özdeşleşme} = 0,921 + 0,182 \times \text{Oryantasyon Eğitimi} + 0,284 \times \text{Hizmetiçi Eğitim Uygulamaları}$$

Hizmetiçi eğitimin alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine göre regresyon katsayısına bakıldığında oryantasyon eğitiminin ($p=0,000$ ve $\beta_j=0,182$) örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir tespit edilmiş olup **H1a**: “Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından oryantasyon eğitimine ilişkin örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.” ifade eden desteklediği tespit edilmiştir.

Hizmetiçi eğitimin alt boyutlarından eğitim programı uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine göre regresyon katsayısına bakıldığında hizmetiçi eğitim programlarının ($p=0,000$ ve $\beta_j=0,284$) örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Buna göre **H1e**: “Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim programı uygulamalarına ilişkin örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.” ifade eden hipotezin desteklendiği görülmüştür.

Hizmetiçi eğitim alt boyutlarından rotasyon eğitimi boyutunun ($p=0,227$ ve $\beta_j=0,069$) örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiş olup **H1b**: “Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından rotasyon eğitimine ilişkin örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.” ifade eden hipotez desteklenmemiştir.

Hizmetiçi eğitim alt boyutlarından mesleki gelişim eğitimi boyutunun ($p=0,418$ ve $\beta_j=0,045$) örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiş olup **H1c**: “Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından mesleki gelişim eğitimine ilişkin örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.” ifade eden hipotez desteklenmemiştir.

Hizmetiçi eğitim alt boyutlarından özel alan eğitimi boyutunun ($p=0,067$ ve $\beta_j=0,112$) örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiş olup **H1a:** “Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından özel alan eğitimine ilişkin örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.” ifade eden hipotez desteklenmemiştir.

Hizmetiçi eğitimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi, hizmetiçi eğitimin boyutlarının (oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamaları) işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve buna yönelik analiz sonuçları Tablo 24 ve Tablo 25’ te verilmiştir.

Tablo 24. Hizmetiçi Eğitimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	4,541	0,278		16,360	0,000*
HİZMET İÇİ EĞİTİM	-0,611	0,074	-0,347	-8,255	0,000*
R: 0,347	R²: 0,120	Düzeltilmiş R²: 0,118		F:68,138	p: 0,000*

* $p<0,001$.

Tablo 24’deki sonuçlar incelendiğinde hizmetiçi eğitim ile örgütsel özdeşleşme arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=68,138$; $\beta:-0,347$; $p<0,001$). Buna göre hizmetiçi eğitimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirleme amacına yönelik regresyon modeli aşağıdaki şekildedir:

$$\text{İşten Ayrılma Niyeti} = 4,541 + (-0,347) \times \text{Hizmetiçi Eğitim}$$

Bu regresyon modeline göre, hizmetiçi eğitimde gerçekleşen her 1 (bir) birimlik artış, işten ayrılma niyeti üzerinde -0,347’lik bir azalış meydana getireceği tespit edilmiştir ve beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmetiçi eğitimlerin işten ayrılma niyetini %11 oranında açıkladığı belirlenmiştir.

Bu doğrultuda, araştırmanın temel hipotezlerinden biri olan, “**H2:**Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri işten ayrılma niyetlerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmektedir.

Hizmetiçi eğitimin alt boyutlarının (oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamaları) işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları ise Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 245. *Hizmetiçi Eğitimin Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çoklu Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları*

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	4,477	0,273		16,369	0,000*
Oryantasyon Eğitimi	-0,50	0,087	-0,32	-1,218	0,568*
Rotasyon Eğitimi	-0,134	0,088	-0,099	-1,522	0,129*
Mesleki Gelişim Eğitimi	-0,190	0,090	-0,135	-2,118	0,035*
Özel Alan Eğitimi	-0,108	0,092	-0,082	-1,173	0,241*
Eğitim Programı Uygulamaları	-0,114	0,094	-0,084	-1,219	0,233*
R:0.372	R²: 0.138	Düzeltilmiş R²:0.128	F:13.968	p:0.000*	

* $p < 0,001$.

Tablo 25’te hizmetiçi eğitim alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisine yönelik matematiksel bir modelle açıklanması amacıyla uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi anlamlıdır ($F=13,968$ ve $p < 0,001$).

Tablo 25’teki çok değişkenli regresyon sonuçlarına göre, bağımlı değişken olarak işten ayrılma niyeti, bağımsız değişkenler ise oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamalarıdır. Açıklama oranı (R^2) % 12,8’dir. Başka bir deyişle, otel işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetindeki düşünceleri ile ilgili değişimin %12,8’i hizmetiçi eğitimlerle açıklanabilmektedir. “t” değerlerine bakıldığında, işten ayrılma niyetine en yüksek düzeyde etkileyen değişken mesleki gelişim eğitimleri ($t=-2,118$) olduğu görülmüştür. Bu bulgu, belirtilen değişkenler arasındaki korelasyon analizi (Tablo 21) ile paralellik göstermektedir ($r=0,323$). Diğer bir ifadeyle, beş yıldızlı otel işletmelerindeki mesleki gelişim eğitimi çalışanın mesleki bilgisinin artması, performansının artması, kendine olan güvenin artması, kariyerinde yükselme isteği ve daha yüksek ücret alabilme düşüncesinin işten ayrılma niyetini etkilediği söylenebilir.

Tablo 25’teki sonuçlara göre, bağımsız değişkenin (oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim

uygulamaları) bağımlı değişkene (işten ayrılma niyeti) etkisine yönelik çoklu regresyon modeli aşağıdaki verilmiştir:

$$\text{İşten Ayrılma Niyeti} = 4,477 + (-0,135) \times \text{Mesleki Gelişim Eğitimi}$$

Bu regresyon modeline göre, hizmetiçi eğitimin alt boyutu mesleki gelişim eğitimde gerçekleşen her 1 (bir) birimlik artış, işten ayrılma niyeti üzerinde -0,135'lik bir azalış meydana getireceği tespit edilmiştir.

Hizmetiçi eğitimin alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine bakıldığında mesleki gelişim eğitiminin ($p=0,035$ ve $\beta_j=-0,135$) işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Buna göre **H2c**: “*Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından mesleki gelişim eğitimine ilişkin görüşleri işten ayrılma niyetlerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.*” ifade eden hipotez desteklenmiştir.

Hizmetiçi eğitimin alt boyutlarından bir diğeri olan oryantasyon eğitimi boyutunun ($p=0,568$ ve $\beta_j=-0,032$) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Bu durumda **H2a**: “*Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından oryantasyon eğitimine ilişkin görüşleri işten ayrılma niyetlerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.*” ifade eden hipotez desteklenmemiştir.

Bununla birlikte, rotasyon eğitimi boyutunun ($p=0,129$ ve $\beta_j=-0,082$) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre **H2b**: “*Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından rotasyon eğitimine ilişkin görüşleri işten ayrılma niyetlerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.*” ifade eden hipotez desteklenmemiştir.

Hizmetiçi eğitim alt boyutlarından bir başkası olan, özel alan eğitimi boyutunun ($p=0,241$ ve $\beta_j=0,112$) işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda **H2a**: “*Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarından özel alan eğitimine ilişkin görüşleri işten ayrılma niyetlerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.*” ifade eden hipotez desteklenmemiştir.

Hizmetiçi eğitim programları uygulamaları boyutunun ($p=0,233$ ve $\beta_j=-0,084$) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda **H2e**: “*Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim*

uygulamalarına ilişkin görüşleri işten ayrılma niyetlerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.” ifade eden hipotez desteklenmemiştir.

Literatürde hizmetiçi eğitim ve işten ayrılma niyeti ile ilgili çok az çalışmaya rastlanmıştır. Gürbüz ve Bekmezci (2012: 199)’nin insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisine yönelik çalışmasında insan kaynaklarının uyguladığı eğitimlerin işten ayrılma niyetini orta düzeyde etkilediğini belirtmiştir. Sabuncuoğlu (2007: 625) ise çalışmasında çalışanlara verilen eğitim olanaklarının kendilerine kazandıracağı avantajlardan dolayı kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissettikleri için işten ayrılma niyetlerinde azalttığını belirtmiştir. Yine Kuvaas (2008: 1-25) çalışmasında çalışanların insan kaynaklarının verdiği eğitim geliştirme uygulamalarından duydukları memnuniyetin, işten ayrılma niyetlerini azalttığını tespit etmiştir.

İbicioğlu, Avcı ve Boylu (2003: 15) çalışmalarında işletmelerin personel eğitiminde işletme içi ve dışı organlardan çok az yararlanıldığını, işletmelerin eğitim maliyetlerinin yüksek bulduklarını ve bunun sonucunda işletmelerinde personel devir hızının yüksek, personel uyumunda sorunlar yaşandığı sonucuna ulaşılmışlardır. Tuna (2007: 51), otel işletmelerindeki personel devir oranına ilişkin yaptığı çalışmasında oryantasyon eğitimi veren işletmelerde vermeyen işletmelere göre düşük olduğunu ve otel işletmelerindeki oryantasyon eğitimlerinin çalışanların yaptıkları işe uyumuna ve sosyalleşmesine yardımcı olduğunu ve işten ayrılmalar da düşüş görüldüğünü belirtmiştir. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları bundan önceki yapılan çalışmaların bulgular ile tutarlılık göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin hızla artış gösterdiği günümüzde, dünyadaki tüm sektörlerdeki işletmelerde bu gelişmeden etkilenmekte ve yoğun bir rekabet ortamına girmektedir. Bu rekabet ortamında her işletme piyasadaki koşullara ve değişen teknolojinin etkilediği insanların istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet üretmesi gerekmektedir. Bu durum, sektörde kalmayı hedefleyen turizm işletmeleri içinde geçerlidir. Otel işletmelerinde insan emeğinin yoğunlukta olması, hizmeti sunan ve alanın da insan olması sebebiyle çalışana verilen önem daha da artmaktadır. Misafir ile sürekli iletişim içinde olan çalışanlar otellerin başarısında önemli rol oynamaktadırlar. Bu durumda iş gücüne önem veren otel işletmeleri, çalışanlarını yeniliklere ayak uydurabilmesi ve gelişen teknolojiyi öğrenmesi amacıyla çalışanlarını hizmetiçi eğitimlerle yetiştirmektedirler. Bu eğitimler otel işletmelerindeki departmanlara ve çalışan ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Hizmetiçi eğitimler çalışanların kişisel ve mesleki gelişimine katkı sağlarken aynı zamanda çalışanın örgütüyle özdeşleşmesini de sağlamaktadır. Örgütüyle özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışan daha kaliteli hizmet sunmakta ve işten ayrılma niyeti yerine aynı iş yerinde uzun yıllar devam etme yoluna gitmektedir. Bu durum ise otel işletmelerindeki işgören devir hızının, yeni işgören alma maliyetinin düşmesini sağlamaktadır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar oluşturulmasında ve turizm sektörünün büyük bir sorun olan işten ayrılma niyetinin azalmasında etkisinin olduğu düşüncesiyle hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşmeye ve işten ayrılmaya niyetine olan etkisinin araştırılması kaçınılmaz olmuştur.

Araştırmada, Antalya’da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına uygulanan hizmetiçi eğitim tür ve uygulamalarının işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada örneklem grubundaki katılımcılardan elde edilen verilerin analizi şu şekildedir:

- Araştırmada, işgörenlerin oryantasyon, rotasyon, mesleki gelişim, özel alan ve hizmetiçi eğitim uygulamaları boyutları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuş ve çalışanların oryantasyon eğitimi boyutu ile ilgili algısı diğer boyutlara oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle, çalışanların oryantasyon eğitimi boyutuna ($\bar{x}=3,76$) olan katılımları daha fazladır. Oryantasyon boyutundaki ifadelerden, katılımcıların en fazla olumlu görüş ($\bar{x}=3,96$) bildirdikleri

“İşimin yapısı ve sorumluluklarım hakkında yeterli bilgi sahibi oldum.” ifadesi olduğu görülmüştür.

•Rotasyon eğitimi boyutunda çalışanların görüşlerinin ortalamasının $\bar{x}=3,60$ olması genelinin olumlu katılım bildirdiklerini göstermektedir. Buradaki ifadelerden “Farklı kişilerle çalışmanın takım çalışması yeteneğimi geliştirdi.” en olumlu görüşken aynı zamanda rotasyon eğitiminin kariyer gelişimine, farklı işlerin yapımının öğrenilmesine, yapılan işten zevk alınmasına, verimli olunan işin belirlenmesinde ve işteki monotonluğun ortadan kalkması konusunda da olumlu görüşler bildirmişlerdir.

•Çalışanların mesleki gelişim eğitimi boyutunda “Müşterilerle olan ilişkilerime olumlu katkı sağladı.” ifadesi $\bar{x}=3,78$ ortalamayla en olumlu görüş iken, “İşini daha doğru yapmamı sağladı.” ifadesi ise $\bar{x}=3,68$ ortalamayla en az katılımın olduğu görüş olarak belirlenmiştir.

•Çalışanların özel alan eğitimleri boyutundaki “İş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili verilen eğitimler bana yarar sağladı.” ifadesi $\bar{x}=3,81$ ’lik ortalama ile en olumlu görüş olarak belirlenmiştir. Otel işletmesi işgörenlerinin yoğun bir tempoda çalışması oluşabilecek olumsuz durumlarda çalışanların kendi sağlığı ve güvenliği hakkında bilgi edinmeleri diğer özel alan eğitimlere göre çalışanlara daha olumlu katkı sağladığı söylenebilir. Ayrıca ilk yardım ve kişisel gelişim eğitimleri ile ilgili de olumlu görüş bildirirken mesleki yabancı dil eğitimine ise daha az olumlu görüş bildirmişlerdir.

•Hizmetiçi eğitim uygulamaları boyutunda ise $\bar{x}=3,79$ ’luk ortalama ile “Bizim departmanımıza verilen hizmetiçi eğitimin gerekli olduğu kanısındayım.” ifadesi en olumlu görüş olurken hizmetiçi eğitimlerin uzmanlar tarafından verilmesi, uygun teknik ve yöntemlerin kullanılması, sürenin yeterliliği ve hizmetiçi eğitimlerin çalışan ve otel ihtiyaç ve beklentilere yönelik olması yönündeki ifadelere de olumlu görüş bildirilmiştir. Departmana verilen eğitimler çalışanlar için daha etkin olduğu söylenebilir.

• Bu araştırmada çalışanların cinsiyeti, yaşları, medeni durumu, eğitim durumları, çalıştıkları departman, gelir düzeyi, sektörde çalışma yılı, iş değiştirme sayısı ve işletmede çalışma yılı ile hizmetiçi eğitim uygulamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi ve varyans (one-way anova)

analizi yapılmıştır. Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanların yaşları, medeni durumu, eğitim durumları, çalıştıkları departman, gelir düzeyi, sektörde çalışma yılı ve işletmede çalışma yılı ile hizmetiçi eğitim algıları aralarında anlamlı bir farklılık olduğu ve buna karşılık cinsiyet ve iş değiştirme sayısının hizmetiçi eğitimler algıları ile arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

- Araştırmada katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin orta düzeyin üstünde ve olumlu olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}=3,74$). Çalışanların örgütsel özdeşleşmesi boyutunda, “Medyada, otel ilgili kötü haber çıksa üzüntü duyarım.” ifadesi $\bar{x}=3,87$ ’lik değer ile en olumlu görüş olarak belirlenmiştir. Bu durumda örgütüyle özdeşleşen çalışanların çalıştıkları örgüt ile ilgili olumsuz haberlerden etkilendikleri söylenebilir.

- Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların cinsiyeti, yaşları, medeni durumu, eğitim durumları, çalıştıkları departman, gelir düzeyi, sektörde çalışma yılı, iş değiştirme sayısı ve işletmede çalışma yılı ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi ve varyans (one-way anova) analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre çalışanların yaşları, medeni durumu, çalıştıkları departman, gelir düzeyi, sektörde çalışma yılı ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, işletmede çalışma yılı ve iş değiştirme sayısının örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Araştırmada işten ayrılma niyeti ile ilgili olarak, çalışanlar işten ayrılma niyetindeki ifadelerle olumsuz görüş bildirmişlerdir. “Aktif bir şekilde başka işletmelerde iş arıyorum.” ifadenin ($\bar{x}=2,20$) oranına göre, “Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.” ifadesinin ($\bar{x}=2,35$) oranı daha yüksektir. Sektördeki çalışma saatlerinin uzunluğu, yoğun çalışmanın verdiği stres, çalışma koşulları, sürekli misafir memnuniyetinin ön planda olması gibi sebepler çalışanları zorlamaktadır. Bu gibi sebepler çalışanların mevcut işletmeyi bırakıp farklı bir işletmeye geçmek istemesine neden olduğu söylenebilir. Aynı zamanda araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre hizmetiçi eğitim uygulamalarının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini göstermiştir.

- Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların cinsiyeti, yaşları, medeni durumu, eğitim durumları, çalıştıkları departman, gelir düzeyi, sektörde çalışma yılı, iş değiştirme sayısı ve işletmede çalışma yılı ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi ve varyans (one-way anova) analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre çalışanların yaşları, çalıştıkları departman, gelir düzeyi, sektörde çalışma yılı, işletmede çalışma yılı ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık çalışanların cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu ve iş değiştirme sayısının işten ayrılma niyetleri ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Katılımcıların hizmetiçi eğitim uygulamaları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi yapılmış ve korelasyon katsayılarının tamamı 0,05 anlamlılık düzeyinde orta düzeyde ($r=0,524$) anlamlı bulunmuştur. Diğer bir deyişle beş yıldızlı otel işletmelerindeki hizmetiçi eğitim uygulamaları ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde ve orta seviyede bir ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanların hizmetiçi uygulamalarına ilişkin algıları artıkça örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Korelasyon katsayılarına bakıldığında hizmetiçi eğitim ve alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, hizmetiçi eğitim ve alt boyutları ile çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki en düşük ilişki mesleki gelişim eğitimi ile örgütsel özdeşleşme ($r=0,427$) arasında, en yüksek ilişki ise hizmetiçi eğitim uygulamaları ile örgütsel özdeşleşme ($r=0,539$) arasında çıkmıştır.

- Çalışmaya katılanların hizmetiçi eğitim uygulamaları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle, beş yıldızlı otel işletmelerindeki hizmetiçi eğitim uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve zayıf seviyede bir ilişki bulunmuştur ($r=-0,347$). Buradan da çalışanların hizmetiçi uygulamalarına ilişkin algıları artıkça işten ayrılma niyetine ilişkin davranışları da azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Korelasyon katsayılarına bakıldığında hizmetiçi eğitim ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, hizmetiçi eğitim ve alt boyutları ile çalışanların işten ayrılma niyeti davranışları arasındaki en düşük

ilişki mesleki gelişim eğitimi, en yüksek ilişki ise oryantasyon eğitimi ile işten ayrılma niyeti arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, oryantasyon eğitimine önem veren işletmelerde işgörenlerin, işletme ve görevleri hakkında bilgilendirilmesi ve yeni işgörenin işe ve işletmeye kolayca alışması, çalışanlarda işletme hakkında olumlu düşüncelerine sağlayarak işten ayrılma niyeti davranışını da azalttığı söylenebilir.

- Çalışmada hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin (hizmetiçi eğitim) bağımlı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, otel işletmelerindeki hizmetiçi eğitimlerin, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir. Buradan hareketle çalışmadaki regresyon analizleri sonuçlarında elde edilen değerlere göre araştırmanın temel hipotezlerinden biri olan *“Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarını hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.”* H₁ hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte hizmetiçi eğitimin alt boyutları olan oryantasyon eğitiminin ve hizmetiçi eğitim uygulamalarının örgütsel özdeşleşme düzeyinde pozitif yönlü etkisinin olduğu ve H_{1a} ve H_{1e} alt hipotezleri regresyon sonuçlarına göre kabul edilmiştir. Oryantasyon eğitimi ile çalışan haklarından işletme kurallarına kadar birçok konu hakkında işgörene hızlı bir bilgi aktararak işgörenin işletme hakkındaki düşüncelerinin oluşması sağlandığı ve hizmetiçi eğitim uygulamaları ile de çalışanlara kariyer ve bireysel kazançlar sunulduğunu gören çalışanlar örgütler ile olumlu yönde özdeşleşmeler gösterdikleri söylenebilir. Rotasyon, mesleki gelişim, özel alan eğitimi boyutlarının ise örgütsel özdeşleşmeye düzeyine anlamlı etkisinin olmadığı ve H_{1b}, H_{1c}, ve H_{1d} alt hipotezleri regresyon sonuçlarına ise desteklenmemiştir.

- Çalışmada hizmetiçi eğitimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda bağımsız değişken hizmetiçi eğitim, bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre otel işletmelerindeki hizmetiçi eğitimler, çalışanlara kariyerlerinde ve mesleki yaşamlarındaki görevlerinde yükselme, ücretlerinde artış, mesleki bilgi ve deneyim edinme gibi katkılar sağlaması

çalışanların işten ayrılma niyetini zayıf da olsa bir etkilediği söylenebilir. Buradan hareketle çalışmadaki regresyon analizleri sonuçlarında elde edilen değerlere göre araştırmanın ikinci temel hipotezi olan “Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarını hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri işten ayrılma niyeti düzeylerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” H2 hipotezinin desteklendiği görülmüştür. Ayrıca hizmetiçi eğitimin alt boyutları olan mesleki gelişim eğitiminin işten ayrılma niyetine negatif yönlü bir etkisinin olduğuna tespit edilmiştir. Dolayısıyla H2_c çoklu doğrusal regresyon sonuçlarına desteklendiği belirlenmiştir. Buna karşılık oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamaları boyutlarının işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisinin olmadığı yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Dolayısıyla H2_a, H2_b, H2_d, H2_e hipotezleri desteklenmemiştir.

Sözü edilen temel bulgulardan yola çıkılarak otel işletmelerinde çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılmaya niyetine yönelik davranışları gösterme eğilimlerini ortaya çıkarmada önemli bir etkisinin olacağı görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalarda işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini dış imajın, iş tatmininin, örgütsel kimliğin, örgütsel güvenin, dönüşümcü liderliğin, etkileşici liderliğin, örgüt kültürün, etik iklimin, eğitimin, örgütsel iletişimin ve psikolojik güçlendirmenin (İşcan, 2006: 170, Tüzün, 2006: 142, Karabey ve İşcan, 2007: 241, Günbek, 2007: 67, Özdemir, 2007: 167, Yeşiltaş, 2012: 169, Yarmacı, 2012: 58, Akyüz ve Yılmaz, 2015: 143) etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre işletmelerin çalışanlarının örgütsel özdeşleşmesini arttıracak çalışmalar yapması gerekmektedir. Turizm sektöründeki işten ayrılma niyeti ile ilgili Türkiye’deki inceleme yapan araştırmacılar ise, konaklama işletmelerindeki personel devir hızının yüksek olduğunu (Tuna: 2007: 52) ve buna neden olan faktörlerin hizmetiçi eğitim, çalışma süresi, kariyer beklentisi, kendini mutlu hissetmeme, yönetimin tutumu, ücret ve kazanç, iletişim ve iş garantisi (Akova vd., 2015: 87; Uslu vd., 2013: 101; Tütüncü ve Demir, 2003: 165; Yılmaz ve Halıcı, 2010: 93) olduğunu tespit etmişlerdir. Tüm bu bulgulardan konaklama işletmelerinde işten ayrılma niyetini düşürecek öneriler sunulması gerekmektedir.

Antalya’da aktif olarak faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen bu araştırma çerçevesinde elde edilen bulgulara göre, çalışma

sektördeki yöneticilere ve konu ile ilgili çalışan uzmanlara yol göstermesi ve literatüre katkı sağlaması açısından önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Aynı zamanda bu bulgular konuyla ilgili literatüre ve araştırmacılara katkı sağlaması amacıyla şu öneriler sunulmuştur:

- Hizmetiçi eğitim uygulamalarının, insan (çalışan-müşteri) unsurunun ön planda olduğu otel işletmelerinde kalite hizmet sunumunda ve müşteri ilişkilerinde önemli katkıları bulunmaktadır. Araştırma bulgularına göre de işletmelerde uygulanan hizmetiçi eğitim uygulamaları çalışanlarda kişisel gelişim, mesleki bilgi ve becerilerini arttırma, özgüvenin oluşturma, kendini değerli hissetme, iletişim becerilerini geliştirme, kariyer gelişimi sağlama, terfi alma, kendine uygun iş bulma gibi olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle hizmetiçi eğitim uygulamaları işletmelerin amaç ve hedeflerine uygun, çalışan ihtiyaçları ile uyumlu olarak ve sürekli bir faaliyet şeklinde planlanmalı ve uygulanmalıdır.

- Çalışmada çalışanların çoğu zaman işi bırakmayı düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Turizm sektöründeki otel işletmelerinin mevsimsellik özelliği ve yoğun çalışma vardiyaları çalışanları, nitelikli çalışanların da işletmeden ayrılmasına sebep olmaktadır. İşletmeler ise bu durum karşısında zorlanmamak için çalışanların işten ayrılma niyetlerinin nedenlerini araştırmalı ve buna karşı çözüm üretmelidir.

- Oryantasyon eğitimi otel işletmelerine uyumu kolaylaştırması açısından önemle üzerinde durulması gereken bir hizmetiçi eğitim türüdür. Bu araştırmada da bunu doğrulayan sonuç elde edilmiştir. Dolayısıyla bu da otel yöneticilerine işe yeni başlayan çalışanlarının işletmeye daha hızlı uyum sağlayabilmesi için oryantasyon eğitiminin çok iyi planlayıp uygulanması gerektiğini göstermektedir.

- Araştırmadaki bulgulara göre rotasyon eğitiminin hizmetiçi eğitim boyutları içinde daha az olumlu olması yöneticilerin bu eğitime yeterince önem vermediğini göstermektedir. Oysaki insan kaynakları işe alımlarda işe göre çalışan almış olsa da çalışanın daha verimli ve mutlu olacağı işte çalıştırmak rotasyon eğitimleri ile mümkün olmaktadır. Aynı zamanda bu eğitimlerle işgören kendini daha değerli hissedebilir ve işletmesi ile özdeşleşmesi olumlu etkilenirken işe devamlılığı da sağlanmış olur.

- Diğer yandan çalışanlarının kendini ve örgütü tanımlamalarında daha çok “Biz” kavramını kullanmaları örgütüyle özdeşleştiklerini ifade etmektedir.

İşletmelerdeki örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olan bireyler örgütlerini kendileriyle bir tutar ve algırlar. Hizmetiçi eğitimler gibi örgütsel özdeşleşmeyi arttıran faktörler çalışanların işe devamlılığını sağlayıp, işletmelerin nitelikli işgücünün bulunması-aranması sorununa da çözüm sunmaktadır. Bu çalışma da hizmetiçi eğitimlerin örgütsel özdeşleşme seviyesini arttırdığını doğrulamaktadır.

- Özdeşleşmeyi geliştirmek ve arttırmak için, hizmetiçi eğitim planlamasında çalışanları dinlemeli, çalışanların yetenek ve bilgileri geliştirecek hizmetiçi eğitimler verilmeli ve onlara bu teorik bilgileri uygulama imkânı sunulmalı, çalışanlara adil bir ödüllendirme veya terfi sistemi sunulmalıdır.

- İşgörenlerin çalıştıkları işletmelere karşı güçlü özdeşleşme içinde olanlar, işletme ile ilgili her türlü olayda işletmeye destek olurlar ve alacakları kararlarda işletmenin amaçlarına öncelik verirler. Bu araştırmada, çalışanların otel ile ilgili medyada kötü haber duyduğundaki üzüntü bunu desteklemektedir. Bu tür güçlü davranışlar otel işletmelerinde çalışanların verdiği hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini önemli bir şekilde etkilemekte olup, bu işletmenin başarısına da katkıda bulunmaktadır. Bundan dolayı işletme yöneticileri güçlü özdeşleşmelerin oluşabilmesi için çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri rahat ortamlar sağlanarak yönetim alacağı her türlü plan ve kararda çalışanlar dahil edilmelidir. Böylece çalışanın kendisinin değerli olduğu hissettirilip, başarı ve başarısızlıklar paylaşılmalıdır.

- Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin önemle üzerinde durması gereken işten ayrılma niyeti konusu, otel işletmelerine yoğun sezonda hem maddi açıdan hem de misafir memnuniyeti açısından önemli sorunlar oluşturmaktadır. Giden çalışanın yerine hemen çalışan bulmak, eğitmek ve gidenin yerine başlatmak oldukça zordur. Aynı zamanda gidenin işten ayrılma maliyet ve yeni gelenin eğitim maliyetleri de işletmeleri için bütçede önemli sıkıntılar yaşamalarına sebep olmaktadır.

- Bu çalışmanın sonuçları hizmet sektöründeki işletmelerdeki yöneticilere ve çalışanlara hizmetiçi eğitimlerin planlanmasında, hizmetiçi eğitimlerle örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasında ve işten ayrılma niyeti konusunda bir fikir sağlayacaktır. Turizm işletmelerinin insan kaynaklı olması ve insanların hizmetin

üretildiği yere gelmesi çalışanın devamlı eğitimlerle geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

- Bu araştırma, otel işletmelerinde çalışanlara verilen hizmetiçi eğitimlerin, örgütsel özdeşleşmeye ve işten ayrılmaya etkisini belirlemek amacıyla Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir anket çalışması uygulanarak yapılmıştır. Araştırma sonuçları bu bölge için farklı değerleri göstermektedir. Bu araştırmadan sonraki araştırmalarda makro bir sonuç oluşturabilmesi için turizm işletmelerinin tamamına uygulanması, elde edilen sonuçların da karşılaştırılması yapılarak sektöre ayrıntılı ve çeşitli önerilerin sunulması mümkün olabilecektir.

- Bu çalışmanın uygulama yöntemi anket olmasına karşılık, hizmetiçi eğitimin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisini tespit etmek için gözlem, mülakat gibi farklı araştırma yöntemleri kullanılarak farklı bulgulara ulaşılabilir ve bu çalışma sonuçları ile karşılaştırabilir.

Artan rekabet, değişen istek ve ihtiyaçlar karşısında, turizm sektöründeki işletmelerinin bel kemiği olan çalışanlar (insan) ön plana çıkmaktadır. Buna göre işletmeler çalışanlarını bu doğrultuda geliştirecek, daha verimli ve kaliteli hizmet sunmalarını sağlayacak politikalar ve hedefler belirlemesi gerekmektedir. İşletmeleri de bu hedeflere ulaştırmada önemli etkisi olan hizmetiçi eğitim, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatürde sınırlı sayıda çalışmanın olması ve özellikle otel işletmelerinde bu çalışmanın yapılmasına, konunu önemine dikkat çekmesi açısından önemli fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acun, A. (2016). *İş Aile Çatışması Ve Turist Rehberlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Adıgüzel, O. (2012). İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 163-169.
- Akça, R. (2014). *Otel İşletmelerinde Mobbing, İş Stresi Ve İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akgündüz, Y. ve Akdağ, G. (2014). İşgörenlerin Kişilik Özelliklerinin Temel Benlik Değerlendirmelerine ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 295-318.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1 – 25.
- Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O.C. (2015). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 87-107.
- Akyüz, N.E. (2014). *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Akyüz, M. ve Yılmaz, F.D. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8, 137-143.
- Albert, S., Ashforth, B.E. & Dutton, J.E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Journal*, 25(1), 13-17.
- Alexander, J.A., Bloom, J.R. & Nuchols, B.A. (1994) Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis. *Industrial Relations*, 33, 505–520.

- Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel Sosyalleşme Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*, (7). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arı, G.S., Bal, H. ve Bal, E.Ç. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Arı, Ö.P. (2013). *Vardiyalı Çalışma Düzeninin İşgören İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bursa'daki Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Arıkan, R. (2000). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Arkonaç, S.A. (2001). *Sosyal Psikoloji*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organizations. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ashforth, B.E, Harrison, S.H., and Corley, K.G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Question. *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Atak, M. (2006). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmetiçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ayan, B. (2008). *İşletmelerde Eğitimin Çalışanlar Üzerindeki İş Tatmini: Gıda Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Aydınlı, H.İ. ve Halis, M. (2004). Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri Ve Önemi, *Mevzuat Dergisi*, 74, 1-16.
- Aytaç, T. (2006). Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri. 17.Mart.2017, <http://www.mobbingturkiye.net/index.php?>

- Avcı, U. ve Sayılır, A. (2006). Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne Ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi*, 1, 121-138.
- Avcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları Ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Başoda, A. (2012). *Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.
- Baynazoğlu, M.E. (2009). *5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul Beşiktaş İlçesinde Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Bies, R. J. (2001) Interactional (In)Justice. *Advances in Organizational Justice* (2nd ed.) (89-118). Stanford: Stanford University Press. 22.03.2017, <https://books.google.com.tr/books>.
- Bhattacharya, C.B., Rao, H. & Glynn, M.A. (1995). Understanding The Bond Of Identification: An Investigation Of Its Correlates Among Art Museum Members. *Journal Of Marketing*, 59, 46–57.
- Bhattacharya, C.B. & Elsbach, K.D. (2002). Us Versus Them: The Roles Of Organizational Identification And Disidentification In Social Marketing Initiatives. *Journal Of Public Policy & Marketing*, 21(1), 26–36.

- Blau, G.J. & Boal, K.B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bucak, T. (2007). *Turizm İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitimi Ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez Ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Bula, H. O. (2012). Labor Turnover in The Sugar Industry in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 4(9), 111-120.
- Bulgulu, B.M. (2008). *İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (1971). Eğitim Örgütüne Sistem Yaklaşımı, *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 57-64.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A.F. (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 583-596.
- Bozkurt, E. (2006). *İzmir Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının Katılmış Oldukları Hizmetiçi Eğitim Programlarının Niteliğine İlişkin Görüleri*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sakarya.
- Brown, M.E. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355.
- Bruner, J. (2009). *Eğitim Süreci*, (T. Öztürk çev.). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Yargı Kitabevi.
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979) *Organizational Assessment Questionnaire*, University of Michigan.

- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Cheney, G. (1983). On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification. *Communication Monographs*, 50, 342– 362.
- Chreim, S. (2002). Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication-Based Perspective. *Human Relation*, 55(9), 1117-1137. 11.01.2017, http://live-agecompanion.pantheonsite.io/sites/default/files/Chapter%2011_Human%20Relations-2002-Chreim-1117-37.pdf.
- Cotton, J.I. & Tuttle, J.M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Cüce, H. (2012). *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E.T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 89-121.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çalkın, Ö. (2014). *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Tatminiyle Demografik Ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Çeliker, H. (2010). *Hizmet Sektöründe Hizmet içi Eğitim ile İşgören Doyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Edirne Belediyesi Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çulha, O. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Deery, M. (2002). Labour Turnover In International Hospitality and Tourism, In, D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G.A, & Watson, S. (Eds.), *Human resource management: International Perspectives In Hospitality and Tourism* (51-64). London: Thomson
- Demir, M., Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.
- Demirci, Ü. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Demirel, Ö., Kaya, Z. (2002). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Demirel, Ö. (2003). *Öğretimde Planlama ve Değerlendirme Öğretme Sanatı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Demirel, Ö., Seferoğlu, S.S., Yağcı, E. (2004). *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Demirkaya, H. (2011). *II. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Ankara: Mattek Matbaacılık Basım Yayıncılık.
- Demirtaş, H.A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*. 1(1), 123-144. 22.03.2017, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/23/665/8472.pdf>
- Dick, R.V. (2001). Identificationin Organizational Contexts: Linking The Oryand Research From Socialand Organizational Psychology. *International Journalof Management Reviews*, 3(4), 265-283.

- Dick R.V. ve Wagner, U. (2002) Social Identification Among School Teachers: Dimensions, Foci and Correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129–149.
- Dick, R.V., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004). The Utility Of A Broader Conceptualization Of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Dick, R.V., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2005). Category Saliency And Organizational Identification. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 78, 273-285.
- Dick, R.V., Hirst, G., Grojean, M.W. & Wieseke, J. (2007). Relationships Between Leader And Follower Organizational Identification And Implications For Follower Attitudes And Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 133-150.
- Donavan, D.T., Carlson, B.D. & Zimmerman M. (2005). The Influence of Personality Traits on Sports Fan Identification. *Span Marketing Quarterly*, 14(1), 31-42.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Eduardo, D. & Hilka V.M. (2001). Leadership and Identification Dynamic. *Latin American Business Journal*, 347-354.
- Edwards, M.R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual And Operational Review. *International Journal Of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Efraty, D. & D.M. Wolfe, (1988). The Effect of Organizational Identification on Employee Affective and Performance Responses. *Journal of Business and Psychology*, 3(1), 105-112.
- Eker, M., Anbar, A. ve Kırbıyık, L. (2007). Job Satisfaction Of Academicians In Turkey And The Factors Affecting Job Satisfaction. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4, 66 – 90.

- Elsbach, D.K. & Bhattacharya, C.B. (2001). Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification And The National Rifle Association. *Organizations Science*, 12(4), 393-413.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta yayımları
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi 'Psikolojik Bir Yaklaşım'*, Ankara: Acememyplus Yayınevi.
- Ergül, H.F., (2006). İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi, SBArD, 7, 51-72.
- Ertürk, A. (2003) *Örgütsel Kimlik Algısı: Etkileyen Faktörler ve Sonuçları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta.
- Esin, F. (2013). *Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin İş Gören Performansına Etkisi: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Foot, N.N.(1951). Identification As The Basis For A Theory Of Motivation. *American Sociological Review*, 16, 14-21.
- Gilik, A. (2015). *Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Günbek, K. (2007). *Örgütsel Özdeşleşme Ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Gül, H., Oktay, E. Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgüte bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir

Uygulama, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15, 1-11.

Gül, H. (2000). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet içi Eğitim. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 4-5. 12.12.2016, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>.

Gülertekin, S. (2013). *Duygu İklimi Ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya’daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Üniversitesi, Çanakkale.

Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Ve Düzenleyicilik Rolü, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.

Güngör, H. (2010). *Dönüştürücü Liderlik İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Aracılık Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.

Güzel, T. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, İlkeler ve Kavramlar, Eğitim ve Geliştirme*, Ankara: Nobel Yayınları.

Göler, U. (2008). *Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar Ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Çanakkale Ondokuzmart Üniversitesi, Çanakkale.

Hair, F.J., Black, C.W. Babin, L.B. Anderson & E.R. Totham, L.R. (2005). *Multivariate Data Analysis (6)*, New Jersey: Person Printice Hall.

Hall, D.T, Schneider, B.& Nygren, H.T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 1776-177.

Hall, D.T. & Schneider, B. (1972). Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern an Organizational Type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.

- Harris, K. J. (1995). Training Technology in the Hospitality Industry: a Matter of Effectiveness and Efficiency. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 24-29.
- Harputluoğlu, D.D. (2015). *İşe Tutkunluk Ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Çanakkale Ondokuzmart Üniversitesi, Çanakkale.
- He, H. & Mukherjee, A. (2003). Does Organizational Identification Mediate The Job Satisfaction-Commitment Linkage? Empirical Evidence From Chinese Salespersons, 19.05.2017, <https://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/wry.pdf>.
- Hinkin, T.R. & Tracey, J.B. (2000). The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21.
- Hortaçsu, N. (2007). *Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplar arası İlişkiler*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Huggins, W.V.N., Riordan, C.M. & Griffeth, R.W. (1998). The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8), 724- 749.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- İlgaz, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- İbicioğlu, H., Avcı, U. ve Boylu, Y. (2003). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitiminde Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonlarının Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Çalışma. *Ticaret Ve Turizm Eğitime Fakültesi Dergisi*, 1, 69-90.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İ . İ .B.F. Dergisi*, 11, 160-177.

- İşçi, E. (2010). İşten Ayrılma ve Etkileyen Unsurlar. 26.05.2017, <http://emreisci.blogspot.com/2010/10/isten-ayrilma-ve-etkileyenunsurlar.html>.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2013). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karabey, C.N. ve İşcan, Ö.F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 231-241.
- Karagöz, M. (2003). *Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Hizmet İçi Eğitim Sürecinin Yürütülmesi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (Kavramlar-İlkeler-Teknikler)* (18). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, A. (2013). *Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla İlinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Karayiğit, K.Y. (2008). *Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kaya, B. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin Ve Çalışanların Kariyer Tatminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kayayurt, Y. (2002). *Dört-Beş Yıldızlı Otel Mutfaklarında Çalışan Personelin Yiyecek Hazırlama, Pişirme Ve Saklama Konusundaki Bilgi Düzeylerinin Tespiti Ve Buna Uygun Hizmetiçi Eğitim Programı Önerisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Keleş, Y. (2009). *İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Khussainavo, A. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: Astana'daki Beş ve Dört Yıldız Otelle İlgili Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kılıç, A. (2004). *Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların “Çatışma Ve İşten Ayrılma Eğilimleri” Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kılıç, A. (2013). *Bireysel Ve Kolektif Yeterlilik Süreci, Belirleyicileri Ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Kitapçı, H., Çakar, N. D. ve Sezen, B. (2005). The Combined Effects Of Trust And Employee Identification On Intention To Quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12), 33-41.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S.S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review Of Economics And Management*, 1, 49-73.
- Krejcie, V. R. & Morgen, W. D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurumen.*, 30, 607–610.
- Kremer, G.E. ve Ashforth, B.E. (2004). Evidence Toward an Expanded Model Of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kozak, A. M. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, A. M. (2001). *Otel İşletmelerinde Kat hizmetleri Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kömürcü, S. (2011). *Otel İşletmelerinde Çalışan Kadınların İşten Ayrılma Eğilimlerinde İşyerinde Romantizmin Ardılları: Cinsel Tacizin Rol*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Köse, C.G. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kuria, S., Alice, O., & Wanderi, P. M. (2012). Assessment of Causes of Labour Turnover in Three and Five Star-Rated Hotels in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*. 3(15), 311-317.
- Kuvaas, B.(2008). An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 45, 1-25.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (1989). *Otelcilik Ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması*. Ankara.
- Kültür Ve Turizm Bakanlığı. (2017). *Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri, 2016*. Kültür Ve Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü Araştırma Ve Değerlendirme Daire Başkanlığı.
- Kültür Ve Turizm Bakanlığı. (2017a). *Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri, 2015*. Kültür Ve Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü Araştırma Ve Değerlendirme Daire Başkanlığı.
- Kültür Ve Turizm Bakanlığı. (2017). *Konaklama İstatistikleri, 2017*. Kültür Ve Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü Araştırma Ve Değerlendirme Daire Başkanlığı.
- Lee, T.W. & Mowday, R.T. (1987). Voluntarily Leaving An Organization:An Empirical Investigation Of Steers And Mowday's Model Of Turnover, *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.
- Lee, S., M. (1971). An Emprical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 214–225.
- Lee, H.J. (2004). The Role Of Competence-Based Trust And Organizational Identification In Continuous Improvement. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 623-639.

- Lipponen, J.K., Bardi, A. & Haapamaki, J. (2008). The Interaction Between Values and Organizational Identification in Predicting Suggestion-Making at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2), 241-248.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K. Reid, F. & Sirola, W. (1998). Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, Or Organizational Commitment?. *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 305-320.
- Mael, F.A. (1988). *Organizational Identification: Construct Redefinition and A Field Application with Organizational Alumni*. (Doctoral Dissertation), Wayne State University, Detroit.
- Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (1995) Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
- Mael , F.A & Ashforth, B.E. (1992). Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mahmutoğulları, D. (2015). *Hizmet İçi Eğitim Algısının İşgörenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Bodrum Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- March G.J. ve Simon, H.A. (1975). *Örgütler*, (Ö. Bozkurt Ve O. Onaran Çev.). Ankara: Todaie Yayınları.
- Meşe, G. (1991). *Çeşitli Sosyo-Kültürel Gruplarda Kültürel veya Sosyal Kimlik Olgusunun İncelenmesi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Meşe, G. (1999). *Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K. & Johnson, J.R. (2000). Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions İn Turnover And Withdrawal Research. *The Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Morrell, K.M., Clarke, J.L. & Wilkinson, A.J. (2004). Organisational Change And Employee Turnover. *Personnel Review*, 33(2), 161-173.

- Müminoğlu, M. (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Orhaner, E. ve Tunç, A. (2003). *Ticaret ve Turizm Eğitiminde Özel Öğretim Yöntemleri*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Örücü, E., S. Yumuşak ve Y. Bozkır. (2006) Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Ve Ekonomi*, 1, 39 – 51.
- Özcan, S. (2011). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri Ve Önemi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler (4))*. Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özdemir, H.Ö. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *TSA*, 14 (1), 237-250.
- Özdemir, C. (2013). *Kültür ve Turizm Bakanlığının Turizm Sektörüne Yönelik Verdiği Ön Büro İş Görenlerin Mesleki Gelişime Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Özdemir, H. ve Yaylı, A. (2014). Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation And Tourism Research*, 1(1), 48-58.
- Özkalp E. (1995). *Örgütlerde Davranış*,. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özer, E. (2010). *Yiyecek İçecek Servisi Bölümü İşgörenlerinin Hizmetiçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, *Journal of Yaşar University*, 2(7), 761-794.
- Palmer, M. & Winters, K.T., (1993). *İnsan Kaynakları*, (D. Şahiner Çev.). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Pehlivan, İ. (1997). Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması, *Verimlilik Dergisi*, 3, 131.
- Pehlivan, İ. (1997). Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim, *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 105-120.
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2007). Turizm işletmelerinde Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma (Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarının Karşılaştırılması), *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(14), 203-226.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Pelit, E. ve Demir, (2010). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Bakış Açısıyla Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *11.Ulusal Turizm Kongresi Kitabı*, 2 (4), 66-79.
- Pratt, M.G. (1998). Identity İn Organisations: Building Theory Through Conversations Whetton. D.A. & Godfrey, P.C. (Ed), *To Be Or Not To Be? Central Questions İn Organisational İdentification İn* (171–207). CA: Sage.
- Price, J.L. (2004). The Development of a casual Model Of Voluntary Turnover Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover, *A Volume İn Research İn Human Resource Management*, 20/04/2017, <https://books.google.com.tr>
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Pynes, J.E. (1997). *Human Resource Management for Public and Nonprofit Organizations*, SanFrancisco: Jossey- Bass Publishers.

- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358 – 384.
- Robinson D. & Robinson J. (1985). Breaking Barriers To Skill Transfer, *Training and Development*, 39, 82.
- Ruabult, C.E., Farrell, D., Rpgers, G. & Mainous, A.G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Rusbult, C.E., Farrel, D., Rogers & G. Mainous, A.G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayınları.
- Sabuncuoğlu E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- Schneider, B., Hall, D. & Nygren, H. T. (1971). Self Image and Job Characteristics as Correlates of Changing Organizational Identification. *Human Relations*, 24(5), 397- 416.
- Schweiger, D.M. & Denisi, A.S. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Scott, C.R., Corman, S.R.& Cheney, G. (1998) Development of Structural Model of Identification in the Organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Selimoğlu, E. ve Yılmaz, H.B. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkisi. (PARADOKS), *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi)*, 5(1). 17.11.2015, <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979.
- Seymen, O.T. (2002). Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi Ve Buna Yönelik Programı

- Modelinin Oluşturulması, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 15-26.
- Sezici, E., (2010). Örgütsel Özdeşleşme, D.E. Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, içinde (167-193). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Simon, H.A., Smithburg, D.W. & Thompson, V.A. (1980). *Kamu Yönetimi* (4. Baskı) (C. Mıhçıoğlu çev.). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). “The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige On Organizational Identification”. *Academy of Management Journal*, 49 (5), 1051–1062.
- Solmaz, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E.B. ve Çelik, K. (2015). Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme Ve Yönetici Etik Davranışı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Araştırma. *Journal Of Business Research Türk*, 7(1), 125-144.
- Sürer, P. (2009). *Hastanede Çalışan Hemşirelerde İşgücü Devir Hızı Ve Ayrılma Nedenlerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şanlı, S.C. (2016). *İşgören Avukatlığı Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Gömülmüşlük Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Şahin, L., Güçlü, F.C. (2010). Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci Ve Uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 217–270.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.

- Tak, B. ve Çiftçioğlu, A. (2009). Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 18, 100-116.
- Tajfel, H. ve Turner, J.C. (1985). The Social Identity Theory Of İntergrup Behaviour. 20.02.2017, <http://faculty.kent.edu/updegraffj/gradsocial/readings/tajfel.pdf>
- Tanman, B. (2006). *Yaygın Eğitimin Bir Kolu Olarak Hizmetiçi Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tariq, M. N., Ramzan, M. & Riaz A. (2013). The Impact Of Employee Turnover On The Efficiency Of The Organiztion. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 4 (9), 700-711.
- Taymaz, A.H. (1997). *Hizmet içi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, Ankara: Takav Tapu Kadastro Vakfı Matbaası.
- Telli, E., Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational College*, 135-150.
- Teoman, D.D. (2007). *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tepav. (2007). Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı. 20 Ocak 2017, http://www.tepav.org.tr/upload/files/1269873089r7193.Yerel_Yonetimlerde_Hizmet_Ici_Egitim.pdf.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259- 293.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (2.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Tıktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Titizoğlu, Ö.Ç. (2011). *Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Tracey, B. & Hinkin, T. (2008). Contextual Factors and Cost Profiles Associated with Employee Turnover, *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27.
- Tolukan, E., Şahin, M.Y. ve Koç, M. (2016). Cimnastik Antrenörlerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 11(8), 377-398.
- Tolman, E. C. (1943). Identification And The Postwar World. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(2), 141-148.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2003). İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi (Ankara’da Bir Uygulama). 31.11.2016. <http://www.gazi.edu.tr/posts/download?id=152303>.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105 – 117.
- Tuncer, M. (2012). *Çalışma Yasam Kalitesinin Çalışanların İşlerinden Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara
- Turgut, M.F. (1993). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metodlar*, Ankara: Sadam Matbaacılık.

- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010a). Örgütsel Özdeşleşme Ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(39), 163-181.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010b). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010c). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 2(17), 183-206.
- Türkoğlu, F. (2000). *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Tümer, E. (2010). *İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük. (2005). Ankara: Akşam Sanat Okulu Matbaası.
- Tütüncü, Ö., 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), 46-169.
- Tüzün, İ.K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tüzün, İ.K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal Of Yasar University*, 3(9), 1011-1027.
- Tüzün, İ.K. ve Kırkbeşoğlu, E. (2008) *Özdeşleşme Kaynakları Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Sigortacılık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. 16. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 1, İKÜ Yayınevi.
- Uray, M. (2014). *Müşteri Odaklılık Ve Örgütsel Güven İlişkinde Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü Ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Uslu, A., Kutukız, D. ve Çeken, H. (20013). Otel İşletmelerinde Personelin Aldığı Hizmetiçi Eğitimin Verimliliğe Etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 101-116.
- Williams, C.R. (1999). Reward Contingency, Unemployment, And Functional Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 549-576.
- Yalçın, İ. ve İri, R. (2003). Hizmetiçi Eğitim Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerde Uygulamayı Bekliyor. *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 91-106.
- Yarmacı, N., (2012). *Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- 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, 97-120.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik Ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yıldız, S., Yalavaç, S., ve Meydan, C. H. (2013). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye’deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. 8(2).
- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim Ve Ekonomi*, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.
- Yüksel, Ö.(2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Zagenczyk, T.J., Gibney, R., Few, W.T., & Scott, K.L. (2011). “Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support”. *Journal of Labor Research*, 32(3), 254-281.

Zorkun, E. (2010). *Hizmetiçi Eğitim Enstitülerinin Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi*, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.



EKLER

EK-1:Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı

Bu anket formu “Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezi için veri toplama amaçlı hazırlanmıştır. Elde edilen veriler bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. **Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla.**

Yrd. Doç Dr. Gonca KILIÇ
(kilogonca@aku.edu.tr)

Çiğdem OKŞİT
(cioldemoksit@gmail.com)

1. **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
2. **Medeni Haliniz:** () Bekar () Evli
3. **Yaşınız:** () 25yaş ve altı () 26 – 30 yaş aralığı () 31 – 35 yaş aralığı
() 36 – 40 yaş aralığı () 41yaş ve üstü
4. **Eğitim Durumunuz:** () İlköğretim () Ortaöğretim () Önlisans
() Lisans () Lisansüstü
5. **Geliriniz:** () 1300 TL ve altı () 1301-2000 TL () 2001-2700 TL
() 2701-3400TL () 3401TL- 4100TL () 4101 t l ve üzeri
6. **Departman:** () Mutfak () Servis () Satış
() Kat Hizmetleri () Ön büro () Teknik Servis
() Diğer..... (Lütfen Belirtiniz)
7. **Bu sektördeki kıdeminiz (çalışma yılınız):** () 1yıl ve/veya daha az () 2– 4yıl
() 5 – 7 yıl () 8– 10 yıl () 11 yıl ve/veya üstü
8. **Bu İşletmede Çalışma Süreniz (Yıl):** () 1yıl ve/veya daha az () 2– 4yıl
() 5 – 7 yıl () 8– 10 yıl () 11 yıl ve/veya üstü
9. **Son işinize başlayıncaya kadar kaç iş değiştirdiniz?.....**(Lütfen belirtiniz)

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETİÇİ EĞİTİM

Bu bölümde kurumunuzda katıldığınız hizmet içi eğitim türlerine ilişkin, verilen ifadelerde size en yakın gelen seçeneğin bulunduğu kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1: Hiç Katılmıyorum, 3: Orta Düzeyde Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum					
2: Az Katılıyorum, 4: Çok Katılıyorum					
1. Otelin politikaları (amaçları, hedefleri ve stratejisi) hakkında bilgi sahibiyim.					
2. Otel yapısının işleyişini (mesai, dinlenme, yemek saatleri, çalışma, güvenlik vb kuralları) öğrendim.					
3. Çalıştığım departman ve diğer departmanlarda üretilen mal ve hizmetler hakkında yeterli bilgiye sahibim.					
4. İşimin yapısı ve sorumluluklarım hakkında yeterli bilgiye sahibim.					
5. İş arkadaşlarım ve yöneticilerim hakkında yeterli bilgiye sahibim.					
6. Çalışanlara sağlanan sağlık hizmetleri, yıllık izinler, eğitim olanakları gibi yarar ve hizmetler hakkında tam bilgiye sahibim.					

7. İşe alıştırma eğitimi sonrasında müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve müşteri ile karşılaşılacak olası sorunlar ve çözümleri hakkında tam bilgiye sahibim.					
8. İşe alıştırma eğitimi programından edindiğim bilgiler, ihtiyaç ve beklentilerimi karşılayarak işime kolayca adapte olmamı sağladı.					
9. Bölümün diğer birimlerinde çalışarak alanım ile ilgili farklı işlerin nasıl yapıldığını öğrendim.					
10. Farklı kişilerle çalışma imkanı bulmak takım çalışması yeteneğimi arttırdı.					
11. Rotasyon eğitimi, hangi işte daha verimli olabileceğimi belirlememi sağladı.					
12. Rotasyon eğitimi, sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunu ortadan kaldırdı.					
13. İşimde çalışmaktan aldığım zevki artırdı.					
14. Rotasyon eğitimi, kariyer gelişimime katkı sağladı.					
15. Mesleki geliştirme eğitimi kapsamında, alanım ile ilgili teknolojik gelişmeleri ve yeni bilgileri öğrenmem, bireysel gelişimime katkı sağladı.					
16. Mesleki geliştirme eğitimi, işimi daha doğru yapmamı sağladı.					
17. Mesleki geliştirme eğitiminin kariyer gelişimimde etkili olduğunu düşünüyorum.					
18. Mesleki geliştirme eğitimi kendimi daha başarılı ve yararlı hissetmemi sağladı.					
19. Mesleki geliştirme eğitimi iş arkadaşlarımla olan ilişkilerime olumlu katkılar sağladı.					
20. Mesleki geliştirme eğitimi, müşterilerle olan ilişkilerime olumlu katkılar sağladı.					
21. İş sağlığı ve iş güvenliğiyle ilgili verilen eğitimler bana yarar sağladı.					
22. Oteldeki kişisel gelişim (stres yönetimi, iş etiği - iş ahlakı, problem çözme, iç motivasyonu yükseltme, vb) eğitimlerinin yararlı olduğu kanısındayım.					
23. Otel tarafından sağlanan yabancı dil eğitimi mesleki açıdan bana önemli katkı sağladı.					
24. Otel tarafından sağlanan ilk yardım eğitimleri oldukça faydalı oldu.					
25. Eğitimlerde işlenen konular, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine yöneliktir.					
26. Eğitimlerde işlenen konular, otelin (nitelikli personel ve hizmet kalitesi vb) ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekildedir.					
27. Otelde uygulanan hizmet içi eğitim programları için ayrılan süre yeterlidir.					
28. Otelde uygulanan hizmet içi eğitim programlarının zamanlaması uygundur.					
29. Hizmet içi eğitim konularının işlenmesinde uygulanan yöntem ve teknikler (İşbaşı-İş dışı, Anlatım, Gösteri, Konferans, Kurs, vb) uygundur.					
30. Otelde bizim departmanımızda (bölümümüzde) hizmet içi eğitim konuları uzman eğiticiler tarafından verilmektedir.					
31. Bizim departmanımızda verilen hizmet içi eğitimin gerekli olduğu kanısındayım.					

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına (X) işareti koyarak belirtiniz. 1:Hiç Katılmıyorum, 2:Az Katılıyorum, 3:Orta Düzeyde Katılıyorum, 4:Çok Katılıyorum, 5:Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
ÇALIŞTIĞIM OTEL					
7. Birisi benim çalıştığım oteli eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim.					
8. Başkalarının, çalıştığım otel hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.					
9. Çalıştığım otel ile ilgili konuşurken, genellikle “onlar” yerine “biz” derim.					
10. Çalıştığım otelin başarısını, kendi başarıım gibi görürüm.					
11. Birisi çalıştığım oteli övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü olarak hissederim.					
12. Medyada, çalıştığım otel ile ilgili kötü bir haber çıkarsa, üzüntü duyarım.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına (X) işareti koyarak belirtiniz. 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Az Katılıyorum, 3: Orta Düzeyde Katılıyorum, 4: Çok Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.					
2. Aktif bir şekilde başka işletmelerde de iş arıyorum.					
3. İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.					

KATKILARINIZDAN DOLAYI
TEŞEKKÜR EDERİM