

Konaklama İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, BALIKESİR

Öğr. Gör. Hakan BOZ

Uşak Üniversitesi, UBYO, Bankacılık ve Finans Bölümü, UŞAK

ÖZET

Örgütsel bağlılık işgörenlerin davranışlarını etkileyen en önemli değişkenlerden biridir. Ayrıca örgütsel bağlılık işgörenlerin sadakatini, işten ayrılma niyetini, iş performansını ve motivasyonunu tahmin eden önemli bir etkidir. Diğer taraftan işe alıştırma eğitimi ise tek bir örgütsel kültür oluşturmada çok önemli bir etkiye sahiptir. İşe alıştırma eğitiminin de işten ayrılma davranışı ile ters yönlü ilişkisi bulunmaktadır. Bu sebeple çalışmada işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma kapsamında Balıkesir il merkezinde faaliyet gösteren 6 adet turizm işletme belgeli otel işletmelerinde çalışan ve işe alıştırma eğitimi almış 53 işgören ile anket yapılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilmiş ve bu analiz sonucunda işe alıştırma eğitiminin içeriğinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli oranda doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, İşe Alıştırma Eğitimi, Turizm

JEL Sınıflaması: M12, M53, M54, L83

The Effect of Orientation Programme on Organisational Commitment in Hospitality Establishments

ABSTRACT

Organisational commitment is one of the most important variable to determine of employee's behavior. Moreover organisational commitment is a major predictor of employees behaviors such as e.g. turnover intention, job loyalty, job performance and motivation. On the other hand orientation programme is a crucial process to develop an uniform organisational culture. Orientation programme has inversely relationship with turnover behaviour. For this reason the purpose of this study is to examine relationships between orientation and organisational commitment.

In six hotel establishments where is in Balıkesir was examined a questionarrrie to determinate the effect of orientation programme on organisational commitment and the benefits of orientation programme on 53 hotel employees. According to the result of analysis it was exposed that content of orientation programme and benefits of orientation programme has highly linear correlation.

Key Words: Human Resources Management, Organisational Commitment, Orientation, Tourism

JEL Classification: M12, M53, M54, L83

I. GİRİŞ

Turizm Dünya genelinde en hızlı büyüyen ve hizmet sektörü olması dolayısıyla da en çok istihdam sağlayan sektörlerden biridir. Genel olarak bakıldığında turizm sektörü 2012 yılında bir milyardan fazla kişinin turizm

hareketine katıldığı ve uluslararası boyutta 1.075 milyar dolarlık gelir oluşturmaya sebebiyle dünya ölçeğinde bir sektördür (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013; Dünya Turizm Örgütü, 2013). Bununla birlikte yıllık bir trilyon dolar üzerinde elde edilen turizm gelirinin Dünya nüfusunun yaklaşık %4'ü ile oluşturulduğu düşünüldüğünde (bu rakam bazı turistler bir yıl içinde birden fazla turizm hareketine katıldığı için dünya nüfusunun %4'üne denk gelmektedir) turizm sektörünün gerek gelir gerekse de istihdam yaratma açısından son derece önemli fırsatları da bünyesinde barındırdığı söylenebilir. Ülkemizdeki gelişmelere bakıldığında ise Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2012)'na göre 2012 yılında ülkemize gelen turist sayısı 37 milyona yaklaşmıştır. Turizmin global ve küresel ölçekte oluşturduğu rakamlar göz önüne alındığında öne çıkan konulardan biri de istihdam ihtiyacıdır. Zira küresel boyutta oluşan bu turizm hareketinde işgören ihtiyacı da her geçen gün artmaktadır. Böylelikle turizm sektöründe insan kaynaklarına olan ihtiyacın da arttığı söylenebilir.

Aslına bakıldığında tüm örgütler fiziki ve beşeri kaynaklardan oluşmaktadır. Fiziksel kaynaklar; makine, teçhizat, sermaye, bina gibi unsurlardan oluşmaktayken, insan kaynakları; çalışan, bilgi, yetenek, tecrübe, eğitim ve uzmanlık gibi unsurlardan oluşmaktadır (Durai, 2010:1). İnsan kaynakları da turizm sektörü gibi evrilerek ve çeşitli aşamalardan geçerek günümüze değin gelmiştir. Önceleri personel yönetimi olarak adlandırılan insan kaynakları yönetimi yüz yılı aşkın sürede evirilerek günümüzde bir bilim disiplini olarak yer almaktadır (Currie, 2002: 26). Son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında çok sayıda akademik çalışma yapılmaktadır. Bununla birlikte örgütlerin insan kaynakları departmanına verdiği önemin de arttığı görülmektedir. İşletmelerde işgörenler ile ilgili olarak önceleri daha çok muhasebenin yürüttüğü faaliyetler artık insan kaynakları departmanı tarafından yapılmaya başlanmıştır. Bu durumun önemli sebeplerinden bazıları da genel olarak hızlı işgören devri, yeni işe alınan işgörenin işe ve örgüte daha hızlı uyum sağlayamamasının oluşturduğu maliyetten kaçınmak gibi etkenlerden kaynaklanmaktadır (Met ve Sarioğlan, 2010: 201). Bununla birlikte işverenlerin en uygun işgöreni tespit etme, işletmeye kazandırma, eğitime ve işletmede tutma eğiliminde olmaları da insan kaynakları departmanının önem kazanmasında diğer etkenlerdendir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 97-100).

Türkiye'de turizm sektöründe işten ayrılma niyeti ve davranışı ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda konaklama işletmelerinde işgücü devrinin yüksek olduğu görülmektedir (Birdir, 2000; Tütüncü ve Demir, 2003; Tuna, 2007; Çakınberk vd., 2011). İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının öncüsü olarak nitelendirilmektedir (Poznanski ve Bline, 1997; Yumuşak ve Boz, 2013: 378). Yapılan bazı çalışmaların sonuçlarına göre turizm sektöründe bir faaliyet yılı içerisinde gerçekleşen işten ayrılma oranı %26 ile % 300 arasında değişebilmektedir (Chalkiti ve Sigala, 2010; Sigala ve Chalkiti, 2009; Nickson, 2007: 17; The US. Bureau of Labor Statistic, 2006; Woods, 1997:141; Boella ve Gross-Turner, 2005: 13). Çalışmalarda ortaya konulan işten ayrılma oranlarının oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Turizm sektöründe işten ayrılma oranlarının

yüksek olması yeni işgörenlerin sosyalizasyonunu ve işe alıştırma eğitiminin önemini daha da arttırmaktadır. Zira bahsedilen oranlara göre işgören kadrosu yılda yarısı ile 2/3 kat oranı arasında değiştiği anlamına gelmektedir. Bu oran gerek insan kaynaklarının gerekse de işe alıştırma eğitiminin hizmet sektöründe ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda yapılan çalışmanın amacı, turizm sektöründe hizmet veren konaklama işletmelerinde işe alıştırma eğitiminin yerini, önemini ve işgörenlerin işten ayrılmasını engelleyen önemli faktörlerden biri örgütsel bağlılığa katkısını bir alan araştırması yardımıyla belirleyebilmektir. Bu amaçla çalışmada önce konuya ilişkin literatür araştırması ve kuramsal bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra anket verileriyle istatistiksel analizler yapılarak sonuçlar ortaya konulmuştur.

II. LİTERATÜR TARAMASI

Daha çok Avrupa merkezli, kapitalizm ile simgelenen ve Avrupa'dan çıkmış (özellikle İngiltere) bir terim olarak tanımlanan turizm, günümüzdeki küreselleşmenin temel lokomotifidir (Ryan, 2003:1). Turizm, popüleritenin merkezinde yer almakta ve artan oranda politik söylemlerde de kullanılmaktadır (Shaw ve Williams, 2004: 5-12). Bu popüleritenin artmasının başka nedenleri de insan hareketliliğinin artması, ticari yaşamın farklılaşması, küreselleşme ve çevresel faktörler de sayılabilir. Yaşanan bu gelişmeler insanların dolaşımını da giderek arttırmaktadır (Singh, 2010:1).

Dünya'da turizm ve hizmet sektörünün önemi giderek artmaktadır (Nickson, 2007; 1-2). Turizm ve turizmle ilişkili sektörler 250 milyonu aşkın bir istihdam rakamıyla Dünya istihdamının % 9'unu bünyesinde barındırmaktadır (World Travel Tourism Council, 2013: 1). Ülkemizde Sosyal Güvenli Kurumu'nun (Sosyal Güvenlik Kurumu, 2013) rakamlarına göre; 11.111 konaklama işletmesi bulunmaktadır ve bu işletmelerde sigortalı olarak 289,467 kişi kayıtlı olarak çalışmaktadır. Bununla beraber basında ve ülke gündeminde görece daha sık olarak yer alan motorlu kara taşıtı ve römork imalatı (otomotiv) sektöründe ise Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK, 2014) verilerine göre; 112,641 sigortalı işgören bulunmaktadır. Bu rakamlara göre turizm sektörünün bir parçası olan konaklama işletmelerinin basın yayın kuruluşlarında adından sıkça bahsedilen bazı sektörlerle göre önemi daha belirgin göze çarpmaktadır. Konaklama işletmelerinin ulaştığı rakamsal boyutu göz önüne alındığında konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi departmanına olan ihtiyacın arttığı da söylenebilir. Değerlerin, iş hayatının ve iş hayatıyla ilgili yasaların zamanla değişebilmesi ve çağdaş yönetim sistemlerinin yaygınlaşması insan kaynakları departmanının konaklama işletmelerindeki gerekliliğini artıran diğer faktörler olarak sıralanabilir.

İnsan kaynağı ve turizm sebep ve sonuç olarak birbirleriyle büyük oranda etkileşim içindedir. Konaklama sektöründe hizmetler insan unsuruyla üretilmekte ve tüketiciye sunulmaktadır (Boella ve Goss-Turner, 2005:5-6). Konaklama işletmelerinde bazı dönemlerde hizmet akışı devamlı olarak belli bir yoğunlukta sürmekte iken ülkemize has mevsimsel sebepler dolayısıyla bazı dönemlerde ise

hizmet sunumu çok daha hızlı ve yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Hızlı bir hizmet ortamında turistik ürünlerin hazırlanması ve sunumunun belli bir standartta sağlanabilmesi için eğitim çok önemlidir. Özellikle örgüte yeni gelen işgörenin de bu tempoya ve hizmet standardına çabuk ayak uydurabilmesi pek çok açıdan elzemdir. Burada örgüte yeni katılan işgörenler için işe alıştırma eğitiminin önemi devreye girmekte ve çok önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir.

İşe alıştırma eğitimi, son yirmi yıldan beri sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Bazı yerel yönetimler işgörelere işe alıştırma eğitimi ile ilgili yasal haklarını bildiren kitapçıklar dağıtmaya başlamıştır (Departman of Human Resource State of Tennessee, 2011). Genellikle işgörelere işe alıştırma eğitimi sürecinde işletmenin pazardaki amaçlarını gerçekleştirecek partner olarak bakılmaktadır (Plakoyiannaki vd., 2008:271). İşe alıştırma eğitimi geniş anlamda tanıştırmak ve yeni iş ortamına adapte etmek olarak tanımlanabilir (Mestre vd., 1997; Mathis ve Jackson, 2010:258). İşe alıştırma eğitiminde yeni işgörelere (*newcomer employee*) örgüt kültürü, değerleri, misyon ve vizyon ifadeleri, iş tanımı ve işgörelenden beklentilerin doğru ve tam bilgi verilerek aktarılması amaçlanmaktadır (Hollenbeck ve Wright, 2006:212-213).

Bir kişi ne kadar profesyonel ve işinde ne kadar tecrübeli olursa olsun yeni bir iş ortamına dahil olduğunda acemidir denilebilir. Bunun sebebi diğer işgörelerin isimleri, örgüt kültürü, iş tanımları, departmanların yeri, örgüt hiyerarşisi, örgütün değerleri, misyonu, vizyonu gibi konular hakkında kısmen ya da tamamen bilgi sahibi olmaması gösterilebilir. Bu perspektiften bakıldığında işe alıştırma eğitimi yeni personelin mevcut işgörelere ile etkileşime girmesini, bilgilenmesini, becerilerini arttırmasını sağlar. Bu programlar işgörelere gelişimi için en etkili olanıdır (Acevedo ve Yancey, 2011: 359). İşe alıştırma eğitimi programının ayrıca işletmenin finansal performansına da olumlu etkileri bulunmaktadır (Bussy ve Suprawan, 2011) Bununla beraber işe alıştırma eğitiminin başarısı müşterilerin memnuniyetini ve işletmenin müşterilerle olan ilişkilerini de etkilemekte ve işgörelere performansını da arttırmaktadır (Plakoyiannaki, 2008).

İşe alıştırma eğitimi programı ile normal eğitim programı birbiriyle karıştırılmamalıdır. Her ne kadar iki kavram arasında benzerlik bulunsa da farklılık da bulunmaktadır. İki kavramın arasındaki farklılıklar (Wanous ve Reichers, 2000: 440-442);

- İşe alıştırma eğitimi performansı arttırma öncelikli değildir. Öncelik yeni işgörelere işe alıştırılmasıdır.
- İşe alıştırma eğitimi belirli bir süre devam etmekte ve sonra bitmektedir. Eğitim ise işgörelere işletmedeki kariyeri boyunca devam etmektedir.
- İşe alıştırma eğitimi endişeli ve stresli bir dönemden oluşurken, eğitim süreci ise sorunlu durumların çözüme kavuşturulduğu süreçtir.

İşe alıştırma eğitimi yeni işgörelere tutum ve motivasyonuna odaklanan bir süreçtir ve bu yüzden diğer eğitimlerden farklıdır (Portilla ve Omidasalar, 2001: 22). İşe alıştırma eğitimi, işgörelere işletmede çalışmaya devam edip etmeyeceğini de sorguladıkları bir süreçtir. Bu süreçte (Hacker, 2004: 89-92);

- Kötü bir iletişimle başlanması yeni işe başlayan işgörenin işten ayrılmasına sebep olabilir.
- Standartların ve beklentilerin işe alıştırma eğitimi sürecinde işgöre açık şekilde anlatılması daha sonraki performansın nasıl ölçüleceği ile ilgili olarak işgörene bilgi verir.
- Etkin bir işe alıştırma eğitimi işgörenin endişesini ve kaygısını giderir. İşgöreni işletmeye verimli ve sadık bir birey olarak hazırlar.
- İyi bir işgöreni de kötü yönetilen bir işe alıştırma eğitimi programı neticesinde kaybedebilirsiniz.

İşe alıştırma eğitiminin örgüt ortamında pek çok alanda etkisi bulunmaktadır. İşe alıştırma eğitimi yeni işgörenlerin işletmede kalmasında, örgütsel bağlılıklarında ve kendilerini işletmeye adanmalarına kadar varan davranışlar kazandırabilmesi açısından önemlidir (Portilla ve Omidasalar, 2001: 22-24). Bussy ve Suprawan (2011) Avustralya'daki 290'dan fazla finans görevlisi ile çalışma yapmıştır. Çalışmada işgörelere uygulanan işe alıştırma eğitiminin mali performansa etkisi üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırma neticesinde işe alıştırma eğitiminin finansal performansa önemli katkısı olduğu belirlenmiştir. İşletmeler için işgörelere; sermayedarlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve çevredeki değişkenler de göz önüne alındığında en önemli unsur olduğu vurgulanmıştır. Acevedo ve Yancey (2011)'in yaptığı çalışmada örgüte yeni katılan işgörelere uygulanan işe alıştırma eğitimi programının katkıları incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, yeni işgörelere uygulanacak olan işe alıştırma eğitiminin başlangıçtaki stres ve endişenin azalmasına, işgörelere sosyalleşmesine ve örgütteki rollerini en iyi şekilde öğrenmelerine yardımcı olduğu bulgusuna erişilmiştir. Balbay (2007)'in işe alıştırma eğitiminin işten ayrılma niyetine etkisini tespit etmek amacıyla otomotiv sektöründeki işgörelere üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre, işe alıştırma eğitimi işgörelere işletmeye adapte olmasında ve işgücü devir hızının azalmasına sebep olduğu belirlenmiştir. Yeni başlayan işgörelere işe alıştırma eğitiminin uygulanmamasının da işe çabuk adapte olmama ve işten ayrılma gibi nedenlerden dolayı zaman ve maliyet kaybına yol açtığı belirlenmiştir. Ayrıca iyi tasarlanmış bir işe alıştırma eğitimi programı yeni işgörenin örgütün politikalarını anlamasına, işgören devir hızının azalmasına, iş kazalarının önlenmesine, makine-teçhizat kullanımında kaynaklanabilecek insan unsuru hatalarının azalmasına önemli katkıda bulunacaktır (De Cenzo ve Robbins, 2005: 201-204). Bununla beraber işe alıştırma eğitimi yeni işgörenin hakkı olarak ta nitelenebilir (Kathman ve Kathman, 2000:177). Aksi durumda işgörelere hemen performans beklememek gerekir. Zira örgütü tanımayan bir işgörelere işlerini eksiksiz yapmasını istemek rasyonel olmayacaktır. İyi organize edilmiş işe alıştırma eğitimi programı örgütsel bağlılığın inşasında önemlidir. Etkin bir işe alıştırma eğitimi programı yeni işe başlayanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını da artırır (Mujtaba, 2008; Mudie ve Cottam, 1999:147-149). Örgütsel bağlılık ise örgütler açısından diğer bir önemli etken olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık son otuz yıldır yönetim ve örgütsel davranış alanında üzerinde en çok çalışılan konulardan biridir (Mowday vd., 1979; Mathieu ve Zajac, 1990; Benkhoff, 1997). Örgütsel bağlılığın işgörenlerin işten ayrılma niyeti (Chen ve Francesco, 2000), işgörenlerin örgütün norm ve kültürünü benimsemesi (Salancik, 1977: 27; Herath ve Rova, 2009), işgörenlerin sağlığı (Coetzee ve Rothman, 2005), örgütün bütçesi (Nouri ve Parker, 1996), örgütsel değişim (Madsen vd., 2005) gibi değişkenler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

Mowday vd., (1982)'ne göre örgütsel bağlılık işgörenin kendisini örgütün bireyi olarak güçlü bir şekilde hissetmesi, örgütün değer ve amaçlarına güçlü şekilde inanması ve örgütün yararı için en iyi performans ile çalışma isteğidir. Rashid vd., (2003: 714)'ne göre ise işgörenin işletme ile olan ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durumdur. Tanımlara bakıldığında örgütsel bağlılığın işgörenin işletmede isteyerek kalmasını sağlayan ve örgüte sahiplenmesini sağlayan bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Meyer ve Allen (1997: 3-7)'e göre örgüte bağlılığı olan bir işgören uzun yıllar aynı örgütte çalışmak ister. Ayrıca işine düzenli olarak gelir. Hatta mesaisi bittiğinde de işini yapmaya gönüllü olarak devam edebilir. Örgütünü savunur, değerlerini benimser ve bu değerleri de başkalarına aktarır.

Geçmiş yıllarda yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın örgütler için önemli etkilerini ortaya koymuştur. Buna göre örgütsel bağlılık işgörenlerin performansının artmasını ve işten ayrılmamasını (Gregson, 1992), sosyalleşmesini (O'reilly ve Chatman, 1986), işine karşı ilgileniminin artmasını (Farrel ve Rusbult, 1981), işgörenin yoksunluk hissetmemesini (Angle ve Perry, 1981) sağlamaktadır. Güçlü (2006)'nün yaptığı araştırma sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılığın artması işgörenlerin işletmeden ayrılma niyetlerini azalmasına sebep olmaktadır. Wright vd., (2005)'ne göre ise örgütsel bağlılık işletmenin performansının ve etkinliğinin öncüsüdür. Konaklama işletmelerindeki hizmetin çoğunlukla insan unsuruyla yapılması göz önüne alındığında örgütsel bağlılığın önemi daha da artmaktadır.

III. YÖNTEM ve BULGULAR

A) Araştırmanın Gereçesi (*Research Rationale*) Amacı ve Hipotezler

Örgütsel davranış son yıllarda yönetim alanında sıkça üzerinde çalışılan ve örgütlerin ve işgörenlerin üzerindeki etkileri araştırılan bir konudur. Konu ile ilgili literatüre bakıldığında örgütsel davranış ile ilgili çalışmalar genellikle *kültür* (Westwood, 1992; Fischer vd., 2005; Dunne ve Mujteba, 2013), *psikolojik etkenler* (Mia, 1998; McDonald ve Makin, 1999; Siu, 2002; Bakker ve Schaufeli, 2008; Cutirs ve Day, 2013), *iş ortamı* (DeGieter vd., 2011; Simons ve Buitendach, 2013; Havaei ve Dashinten, 2013), *kişisel özellikler* (Baruch ve Cohen, 2007: 241-260; Chong ve Eggleton, 2007; Spagnoli ve Caetano, 2012) gibi etkenler ile olan ilişkileri incelenmiştir. Buna karşın işe alıştırma eğitimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin yeterince incelenmediği görülmektedir. İşgörenlerin kültürü, psikolojik durumları, iş ortamı ve kişisel özellikler her ne kadar örgütsel bağlılık açısından önemli olsa da işe alıştırma eğitimi yeni

işgörenlere uygulanmadığında onların işletmeden ayrılmasına varacak sonuçlar doğurabilmektedir (Benkhoff, 1997; Chen ve Francesco, 2000). Özellikle de hizmet yoğun bir sektör olan turizmde bir örgüt için işgörenin işten ayrılması ise oldukça önemli maliyetler oluşturmaktadır. Chikwe (2010)'nin araştırmasına göre işten ayrılan bir işgörenin örgüte maliyeti işten ayrılmadan örgüte sağlayacağı mali katkının 1,5 katına tekabül etmektedir. Örgütsel bağlılığın az olması da işe alıştırma eğitimi gibi bir örgütte işgörenlerin işten ayrılmasına sebep olabilmektedir (Riordan vd., 2001; Brown, 2007). Bu sebeple çalışmada örgütsel bağlılık ile işe alıştırma eğitimi arasındaki ilişkiler incelenecek ve literatüre katkıda bulunmaya çalışılacaktır. Bununla birlikte işe alıştırma eğitiminin işgörenlere katkısı da araştırmanın amaçları içerisinde. Bu kapsamda çalışmada test edilecek hipotez;

- İşgörenler açısından işe alıştırma eğitimi ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

B) Örneklem Veri Toplama ve Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, Balıkesir il merkezinde faaliyet gösteren altı otelin işgörenleri ile yapılmıştır. Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır.

Kolayda örnekleme yöntemiyle oluşturulan örneklem grubunu 24 işgöreni olan 2 adet 2 yıldızlı otelden 12 personel, 40 işgöreni olan 3 adet 3 yıldızlı otelden 28 işgören ve 43 işgöreni olan 1 adet 5 yıldızlı otelde 13 işgören **toplamda 53 işgören oluşturmaktadır**. Çalışma kapsamında elde edilen veriler zaman kısıtı sebebiyle Balıkesir il merkezindeki otellerden elde edilmiştir. Ayrıca otel yetkilileri birebir anket formlarının doldurulmasına izin vermemişlerdir. Anket soruları otellerdeki yetkililere teslim edilip anketler rastgele seçtikleri işe alıştırma eğitimi almış olan işgörenlere doldurulmuştur.

Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümde işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik 7'li Likert Tipi 15 soru bulunmaktadır. Çalışma kapsamında örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan ölçek Mowday, Steers ve Porter tarafından geliştirilmiş olup Kocabacak (2006)'ın Türkçe'ye uyarladığı örgütsel bağlılık ölçeğidir. İkinci bölümde ise Kocabacak(a.g.e)'in geliştirdiği işe alıştırma eğitimi ölçeği kullanılmıştır. İşe alıştırma eğitimi ölçeği üç alt boyutlu olup 7'li Likert Tipi 18 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümdeki ölçeğin alt boyutları işe alıştırma eğitimindeki eğitimcinin algılanan performansını ölçen 4 soru, işe alıştırma programının içeriğini ölçen 5 soru, işgörenlerin işe alıştırma eğitiminin algılanan faydalarını ölçen 9 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise yaş, medeni durum, öğrenim durumu, iş yerinde çalışma süresi, işletmedeki görevi, bağlı bulunduğu departman ve cinsiyet gibi işgörenin demografik özelliklerini ortaya koyan 7 tanım sorusu yer almaktadır. Veriler bir paket program aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında SPSS 19.0 paket programı kullanılarak betimsel istatistikler, Pearson korelasyon analizi ve aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

Çalışmada öncelikle Örgütsel Bağlılık ve İşe Alıştırma Eğitimi Ölçeğinden elde edilen puanların dağılımlarının normalliğini tespit etmek amacıyla basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. İki ölçeğe ait 33 maddenin

basıklık ve çarpıklık skorlarının +3 ile -3 arasında olduğu gözlemlenmiştir. Anket sonucu toplanan veri setinden elde edilen puanların basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli olduğu söylenebilir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden elde edilen puanların genel güvenilirliğinin iç tutarlılık katsayısı $\alpha=,801$ 'dir. Örgütsel bağlılık ölçeğinden dört soru güvenilirlik değerini düşürdüğü için çıkarılmıştır. Analizler 11 soru üzerinden yapılmıştır. İşe Alıştırma Eğitimi Ölçeğinin alt boyutları olan işe alıştırma eğitimindeki eğitimcinin algılanan performansını ölçen, işe alıştırma eğitiminin içeriğini ölçen ve işe alıştırma eğitiminin algılanan faydalarını ölçen sorulardan elde edilen puanların genel güvenilirliğinin iç tutarlılık katsayısı sırasıyla $\alpha=,809$, $\alpha=,772$ ve $\alpha=,867$ 'dir. İşe alıştırma eğitiminin içeriğine yönelik algıyı ölçen maddelerden bir tanesi güvenilirlik katsayısını azalttığı için çıkartılmıştır. İşe Alıştırma Eğitimi Ölçeği'nden elde edilen puanların iç tutarlılık katsayısı ise $\alpha=,921$ 'dir. Anketlerden elde edilen puanların güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu söylenebilir (Field, 2009:674-677).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden elde edilen verilerin iç tutarlılık katsayısının güvenilirliğini arttırmak için bilimsel çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Cronbach'nın Alpha değerinin yanında en güvenilir tahmin değerini veren McDonalds Omega değeri de kullanılmıştır. Araştırma örnekleminin az olması sebebiyle ikinci bir iç tutarlılık katsayısı hesaplamasını yapmaya ihtiyaç duyulmuştur. Revelle ve Zinbarg (2009)'ın birbirinden farklı örneklem büyüklüğündeki veri setleri ile yaptığı Monte Carlo Simülasyon çalışması sonuçlarına göre de McDonalds'ın geliştirdiği Omega değeri Cronbach'nın Alpha (α) ve Revelle'nin Beta (β) iç tutarlılık katsayılarına göre veri setinden elde edilen puanların güvenilirliğini "en iyi" tahmin eden yöntem olduğu ortaya konulmuştur (Zinbarg vd., 2005; Zinbarg vd., 2006; Gezen ve Boz, 2013: 898). Verilerden elde edilen değerlerin McDonalds Omega değeri bire yaklaştıkça analiz edilen verilerin daha güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Buna göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği için $\omega=0,8614$ 'dür. İşe Alıştırma Eğitimi Ölçeğinin alt boyutları olan alıştırma eğitimindeki eğitimcinin algılanan performansını ölçen, işe alıştırma eğitiminin içeriğini ölçen ve işe alıştırma eğitiminin algılanan faydalarını ölçen sorulardan elde edilen puanların genel güvenilirliğinin iç tutarlılık katsayısı sırasıyla $\omega=0,6519$, $\omega=0,7593$ ve $\omega=0,8215$ 'dir.

C) Bulgular

Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, araştırmaya katılanların %41,5'ini (22 kişi) kadınlar, % 58,5'ini

Tablo-1: Demografik Özellikler Dağılımı

	n	%
Cinsiyet		
Kadın	22	41,5
Erkek	31	58,5
Toplam	53	100
Yaş		
20 – 30 yaş arası	28	52,8
31 yaş ve üzeri	25	27,2
Toplam	53	100
Eğitim		
İlköğretim	12	22,6
Lise	21	39,7
Lisans	20	37,7
Toplam	53	100
İş Yerinde Çalışma Süresi		
1 yıl	21	39,6
2-3 yıl arası	21	39,6
4 yıl ve üzeri	11	20,8
Toplam	53	100
Medeni Durum		
Evli	35	66
Bekar	18	34
Toplam	53	100
Departman		
Önbüro	23	43,4
Kat Hizmetleri	16	30,2
Servis	9	17
Diğer	5	9,4
Toplam	53	100
Otel Kategorisi		
2 Yıldız	12	22,6
3 Yıldız	28	52,8
5 Yıldız	13	24,5
Toplam	53	100

(31 kişi) erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların yaş özelliklerine bakıldığında % 52,8'ini (28 kişi) 20 – 30 yaş arası ve 47,2'sini (25 kişi) 31 yaş ve üzeri kişiler oluşturmaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde araştırmaya katılanların 22,6'sı (12 kişi) ilköğretim, % 39,7'si (21 kişi) lise, % 31,7'si (20 kişi) Lisans mezunudur. Ankete katılanların işletmede çalışma sürelerine bakıldığında 39,6'sı (21 kişi) 1 yıl, 39,6'sı (21 kişi) 2-3 yıl arası, % 20,8'i (11 kişi) 4 yıl ve üzeri işletmelerinde çalışmaktadırlar. Medeni durumlarına göre ise % 66'sı (35 kişi) evli, % 34'ü (18 kişi) ise bekârdır. İşgörenlerin departmanlara göre dağılımlara bakıldığında % 43,4' ünü (23 kişi) ön büro, % 30,2'sini (16 kişi) kat hizmetleri, % 17'sini servis (restorant ve bar), % 9,4'ünü (5 kişi) diğer departmanlarda çalışanlar oluşturmaktadırlar. Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları otellerin kategorilerine bakıldığında % 22,6'sını 2 yıldızlı, % 52,8'ini 3 yıldızlı ve % 24,5'ini ise 5 yıldızlı konaklama hizmetlerinde çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo-2: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

		Eğitimcinin Algilanan Performansı	Eğitim Programının İçeriği	Programın Algilanan Faydaları
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,585*	,694*	,660*
	p	,000	,000	,000
	n	53	53	53

* p<0,01

Tablo 2’de aşamalı regresyon analizi öncesinde bağımlı (örgütsel bağlılık) değişken ile bağımsız değişkenler arasında korelasyon olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre örgütsel bağlılık ile eğitimcinin algılanan performansı, eğitim programının içeriği ve programın algılanan faydaları arasında istatistiksel olarak %99 güven aralığında olumlu yönde anlamlı ilişki çıkmıştır ($r=0,585$, $r=0,694$, $r=0,660$ $p<0,001$). Analiz sonucunda üç değişken de modele dahil edilmiştir. Korelasyon analizi sonucuna göre işgörenlerin örgütsel bağlılığı ile eğitimcinin algılanan performansı, işe alıştırma eğitimi programının içeriği ve eğitim programının algılanan faydaları arasında orta düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir.

Tablo 3’te ilk modelde işe alıştırma eğitim programının içeriği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, ikinci modelde ise işe alıştırma eğitim programının içeriği ve işe alıştırma eğitiminin algılanan faydalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ait değerler bulunmaktadır. Korelasyon katsayılarının genel olarak 0,80’nin altında olması, VIF ve Tolerance değerlerinin her iki modelde de sırasıyla (1. Model, 1,00, 1.00 2. Modelde 1,910, 0,524) beş ve ikinin altında olmasından dolayı kurulan modelde çoklu bağlantı probleminin olmadığı, F değerlerinden (1. Model 47,420 $p<0,001$, 2. Model 29,892 $p<0,001$) her iki modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca Durbin Watson testi değerinden ise ($1 <1,500 > 3$) modelde otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo-3: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	B	SH	β	F	
Model 1					
Sabit	34,95	4,12		47,420	
Eğitimin İçeriği	1,29	0,19	0,694*		
Model 2					
Sabit	24,61	5,55		29,892	
Eğitimin İçeriği	0,84	0,24	0,46*		
Eğitimin Algılanan Faydası 0,39	0,15	0,35*			
Model 1: $R^2 = 0,48$ ($p < 0,001$); Model 2: $\Delta R^2 = 0,55$ ($p < 0,001$). * $p < 0,001$					

Aşamalı çok değişkenli regresyon analizinde kurulan ilk modelde bulunan eğitimin içeriği değişkeninin R^2 değeri (0,48) olup varyansın %48'ini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuca göre bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın varyansının %52'sinin modele dahil edilmeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Tablo 3'te yer alan ikinci modele ait verilere bakıldığında ise işe alıştırma eğitiminin algılanan faydası değişkeni eklendiğinde her iki değişken toplam varyansın %55'ini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuca göre işe alıştırma eğitiminin algılanan faydasının örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde açıklayıcı etkisi düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte işe alıştırma eğitimi veren eğitiminin algılanan performansı modele istatistiksel olarak anlamlı bir katkı sağlamadığı için modelden çıkarılmıştır.

IV. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzde Dünya ekonomisinde hizmet sektörünün önemi her geçen gün artmaktadır. Hizmet sektörünün içinde yer alan konaklama işletmelerinin de önemi giderek artmaktadır. Konaklama işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinin hayatta kalması, sürdürülebilir karlılığını koruması ve sosyal amaçlarını gerçekleştirebilmesi için işgörenler büyük önem taşımaktadır (Aksu, 2008:196–200). Bununla birlikte hizmeti müşteriye (misafire) sunanın da insan unsuru olması sebebiyle işe alıştırma eğitimi programı hem örgüt için hem de örgüte yeni katılan işgörenler için ayrıca önem kazanmaktadır.

İşe yeni başlayan bir işgören hazırlanan ürünlerin gramajını, yiyeceklerin reçetesini ve örgüte ait daha pek çok detayı bilemeyeceği için hızlı ve etkin bir şekilde işe alıştırma eğitimi programına tabi tutulması önemlidir. İşe alıştırma eğitimi programının eğitimi veren kişi işletme tarafından önceden belirlenmiş bir kişi olması ve konusunda uzmanlaşmış olması yeni başlayan işgörenlerin işletmedeki alışma sürecini en iyi şekilde atlatmasına yardımcı olacağı söylenebilir.

Çalışma kapsamında test edilen hipotezde işe alıştırma eğitiminin içeriği örgütsel bağlılığı arttıran en önemli değişken olmuştur. İşe alıştırma eğitimi programının içeriğinin kapsamlı ve etkin olması işe yeni başlayan işgörenlerin örgütsel bağlılığını da olumlu şekilde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık işgörenlerin işletmede uzun süre çalışmasında ve yapılan işlerin daha verimli şekilde yapılmasında büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmeler işe alıştırma eğitimi programının içeriğini standart hale getirmeli ve geliştirmelidirler. Ayrıca yeni başlayan işgörelere işe alıştırma eğitimi programı ile örgüt (vizyon, misyon, değerler, amaçlar, biz kimiz vb.) hakkında dosya verilebilir. Bununla birlikte işe alıştırma eğitimi sürecinde işgörenin iş tanımını net olarak ifade edilmeli ve aktarılmalıdır. Aksi durumda algılanan iş tanımını ile gerçekleşen iş yükümlülükleri arasında oluşabilecek farklılıklar yeni işe başlayan işgörelere olumsuz etkileyebilecektir (Tipples, 1996: 31).

İşe alıştırma eğitimi programının algılanan faydaları ve işe alıştırma eğitimi programının içeriği değişkenleri örgütsel bağlılığı açıklayan önemli bir ilişki bulunmaktadır. Günümüzde işletmeler arasında kıyasıya rekabetin yaşandığı

bir iş hayatında işgörenlerin bu rekabette büyük önem taşıdığını özellikle hizmet işletmeleri için vurgulamak gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında işe alıştırma eğitiminin içeriğinin işgörenlerin örgütsel bağlılığında önemli bir unsur olması maliyetleri azaltıcı bir etkisi olabileceği vurgulanabilir. Zira işe alıştırma eğitiminin etkisiyle, görece az maliyetle örgütsel bağlılığın artması gibi büyük sonuçlar elde edilebilecek bir ilişki oluşturulabilir. Çalışmada işe alıştırma eğitimini veren eğitimcinin örgütsel bağlılığa etkisi bulunmamıştır. Phornprapha ve Chansrichawla (2007)'ya göre ise işe alıştırma eğitimini veren eğitimcinin işgörenin örgütsel bağlılığında önemli etkisi bulunmaktadır. Aksi durumda algılanan iş tanımı ile gerçekte olan iş tanımı arasında oluşabilecek farklılıklar işgörenin işten ayrılma isteğine sebep olabilmektedir.

İleride yapılacak araştırmalarda işe alıştırma eğitimi ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkiler daha çok örnekleme şehir ve sayfiye bölgelerinde konaklama hizmeti sunan otel işletmelerinde incelenebilir. Literatüre bakıldığında özellikle hizmet işletmelerinde işten ayrılma davranışı en önemli problemlerden biridir (Lambert, 2006). Ayrıca isten ayrılma davranışı verimliliği düşüren en önemli sebeplerin de başında gelmektedir (Abbasi ve Holman: 333). Hizmet sektörü içinde yer alan turizm sektöründe de işten ayrılma oranlarının bir yıl içinde %300'e (Woods, 1997:141) kadar arasında değiştiği göz önüne alındığında işten ayrılma davranışının önemi daha iyi anlaşılmaktadır. İşe alıştırma eğitimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırarak çalışmalarda kantitatif yöntemlerle birlikte kalitatif yöntemlerden görüşme ve focus grup ile daha derinlemesine bilgi elde edilerek literatüre zenginlik katılmış olabilir.

KAYNAKÇA

- ABBASI, S. M., ve HOLLMAN, K.W. (2000), "Turnover: The real bottom line", *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.
- ACEVEDO, M. Jose ve YANCEY, B. George (2011), "Assessing New Employee Orientation Programms", *Journal of Workplace Learning*, 23(5), 349-354.
- AKSU, Akın (2008), Employee Turnover - Calculation Of Turnover Rates And Costs. Dana V. TESONE (der), *Handbook of Hospitality Human Resources Management* içinde, Burlington: Elseiver Ltd.
- ANGLE, H. ve PERRY, J. (1981), "An Empirical Assessment Of Organisational Commitment And Organisational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13.
- BAKKER, A.B., ve SCHAUFELI, W.B. (2008), "Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- BALBAY, Zeynep. (2007), Oryantasyon Eğitiminin Çalışanların Turnoverına Etkisi ve Bir Uygulama (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul:Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi.
- BARUCH, Y., ve COHEN, A. (2007), The Dynamics Between Organisational Commitment And Professional Identity Formation At Work, Brown, Alan, Kirpal, Simone ve Rauner, R, (der.), *Identities at work* içinde, Netherland: Springer.
- BENKHOFF, Birgit (1997), "Disentangling organisational commitment: the changes of the OCQ for research and policy", *Personnel Review*, 26(1), 114-20.
- BIRDİR, Kemal (2000), "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(2): 142-148.

- BOELLA, Michael ve GOSS-TURNER, Steven, (2005), *Human Resource Management in the Hospitality Industry: An Introductory Guide*, Burlington: Elseiver Butterworth-Heinemann.
- BARUCH, Y. ve COHEN, A. (2007). “The dynamics between organizational commitment and identity formation at work”, BROWN, A; KIRPAL, S. RAUNER, F. (der), *Identities at Work* içinde, Dordtrech: Springer.
- BROWN, Judith (2007) “Employee orientation: Keeping new employees on board”.*humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm*.(20/02/2014).
- BUSSY, M., de Nigel ve SUPRAWAN, Lokweetpun, (2011), “Most Valuable Stakeholders: The Impact of Employee Orientation on Corporate Financial Performance”, *Public Relation Review* , 38(2), 280-287.
- CHALKITI, Katolina ve SIGALA, Marianna, (2010), “Staff Turnover in the Greek Tourism Industry: A Comparison between Insular and Peninsular Regions”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 335-359.
- CHEN, Z.X, ve FRANCESCO, A.M. (2000), “Employee Demography, Organizational Commitment and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter?”.*Human relations*, 53(6), 869-887.
- CHICKWE, A.C., (2010), “The Impact of Employee Turnover: The Case of Leisure, Tourism, and Hospitality Industry”, *The Consortium Journal, of Hospitality and Tourism*, 14(1), 43-56.
- CHONG, V. K., ve EGGLETON, I.R. (2007), “The Impact Of Reliance On Incentive-Based Compensation Schemes, Information Asymmetry And Organisational Commitment On Managerial Performance”, *Management Accounting Research*,18(3), 312-342.
- COETZEE, S. E, ve ROTHMANN, S, (2005), “Occupational Stress, Organisational Commitment and Ill-Health of Employees at a Higher Education Institution in South Africa”, *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(1), p-47.
- CURRIE, Donald (2002), *Personel in Practice*, UK: Blackwell Publishers.
- CURTIS, A., ve DAY, A. (2013), “The Impact Of Specialist Training On Professional Identity, Organisational Membership, Organisational Commitment, And Stress In Correctional Psychologists”, *Journal of forensic practice*, 15(2), 130-140.
- ÇAKINBERK, Arzu, DERIN, Neslihan ve GÜN, Gül. (2011), “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İş Gören Devir Hızı Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36): 252-272.
- DeCARLO, Lawrance T. (1997), “On the Meaning and Use of Kurtosis”, *Psychological Methods*, 2, 292-307.
- DECENZO, A. David ve ROBBINS, Stephens, P. (2005), *Fundamanetals of Human Resource Management*, Danvers:John Wiley & Sons Inc.
- DeGIETER, S. HOFMANS J. ve PEPERMANS R. (2011), “Revisiting The Impact Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Nurse Turnover Intentions: An Individual Differences Analysis”, *International Journal of Nursing Studies*, 48, 1562–1569.
- DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES STATE OF TENNESSEE (November 2011), New Employee Handbook, Tennessee (http://www.tn.gov/dohr/employees/pdf/Employee_Handbook.pdf (11/12/2012))
- DURAI, Pravin (2010), *Human Resource Management*, India: Pearson Education.
- DUNNE, M.J. ve MUJTABA, B.G. (2013), “Employee Engagement and Change Management Programmes: a Comparative Study of Organisational Commitment between Thai and Irish Cultures”, *International Affairs & Global Strategy*, 9,1-23
- FARREL, Daniel ve RUSBULT, Carl, E., (1981), “Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, And Turnover: The Impact Of Rewards, Costs, Alternatives, And Investments”, *Organizational Behaviour and Human Peworkrformance*, 28(1), 75-95.
- FISCHER, R., FERREIRA, M. C., ASSMAR, E.M.L., REDFORD, P., ve HARB, C. (2005), “Organizational Behaviour across Cultures Theoretical and Methodological Issues for

- Developing Multi-level Frameworks Involving Culture”, *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 27-48.
- FIELD, Andy (2009), *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. California: Sage.
- GEZEN, Tuba, ve BOZ Hakan (2013), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *14. Ulusal Turizm Kongresi 2013*, Kayseri. ss,891-907.
- GÜÇLÜ, Hatice (2006), Turizm İşletmelerinde Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi (*Basılmamış Doktora Tezi*) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.
- GREGSON, T. (1992), “An Investigation of the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models In Accounting”, *Behavioral Research in Accounting*, 4, 80-95.
- GROENEVELD, R.A. ve Meeden, G. (1984), “Measuring Skewness and Kurtosis”, *The Statistician*, 33, 391-399.
- HACKER, A. Carol, (2004), “New Employee Orientation: Make it Pay Dividends for Years to Come”, *Information Systems Management*, 21(1), 89 – 92.
- HAVAEI, F., DAHINTEN, V. S., ve MACPHEE, M. (2013). The Effects Of Perceived Organisational Support And Span Of Control On The Organisational Commitment Of Novice Leaders. *Journal Of Nursing Management*, 1,8. DOI: 10.1111/jonm.12131.
- HERATH, T. ve RAO, H.R. (2009), “Protection motivation and deterrence: a framework for security policy compliance in organisations”, *European Journal of Information Systems*, 18(2), 106-125.
- HOLLENBECK, Noe ve WRIGHT, Gerhart (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*, New York: McGraw Hill.
- HOPKINS, K.D. ve Weeks, D.L. (1990), “Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting”, *Educational and Psychological Measurement*, 50, 717-729.
- KATHMAN, M. Jane ve KATHMAN, D. Michael (2000), “Training Student Employees for Quality Services”, *The Journal of Academic Librarian*, 26(3), 176-182.
- KOCABACAK, Ayşe (2006), “İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Uygulama (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*), Konya: İşletme Ana Bilim Dalı.
- KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI (2013), “Turizm İstatistikleri [URL:<http://sgb.kulturturizm.gov.tr/TR.50930/istatistikler.html>]” (20/02/2013).
- LAMBERT, E.G. (2006), “I want to leave: A test of a model of turnover intent among correctional staff”, *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2(1), 57-83.
- MADSEN, Susan, MILLER; R. DUANE ve CAMERON (2005), “Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?”, *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234.
- MATHIEU, J, ve ZAJAC, D., (1990), "A Review of Met-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-94.
- MATHIS, L. Robert ve JACKSON, H. John (2010), *Human Resource Management*, Mason: South Western Cengage Learning.
- McDONALD, D.J. ve MAKIN, P.J. (2000), “The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff”, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- MESTRE, Michael, STAINER, Alan ve STAINER Lorice, (1997), “Employee Orientation – The Japanese Approach”, *Employee Relations*, MGB University Press, 19(5), 443 – 456
- MET L.Ö. ve SARIOĞLAN, M. (Aralık 2010), “Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5): 200-213.
- MEYER, J. P., ve ALLEN, N. J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: Sage.

- MIA, Lokman (1988), "Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation", *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 465-475.
- MOORS, J.J.A. (1986), "The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined", *The American Statistician*, 40, 283-284.
- MOWDAY, T. Richards, PORTER, W. Lyman, ve STEERS, M. Richard., (1982), *Employee Organizational Linkages*, New York: Academy Press.
- MOWDAY, R. T, STEERS, R. M, ve L.W. PORTER, (1979), The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- MUDIE, Peter ve COTTAM, Aangela (1999), *Management and Marketing of Services*, UK: Elseiver Ltd.
- MUJTABA, G. Bahaudin, (2008), Employee Orientation and Mentoring Programme. Dana V., Tesone (der.), *Handbook of Hospitality Human Resources Management* içinde, Burlington: Elseiver Ltd.
- NICKSON, Dennis (2007), *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. USA: Elseiver Ltd.
- NOURI, H. ve PARKER, R.J. (1996), "The Effect of Organisational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack", *Behavioural Research in Accounting*, 8, 74-90.
- O'REILLY, C., ve CHATMAN, J., (1986), Organisaiaonal Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identifaction and Internalization on Prosocial Behaviour", *Journal fo Applied Psychology*, 71, 492-499.
- PHORNPRAPHA, Sarote ve CHANSRICHAWLA, Suvit (2007), "Leadership-supported mentoring: the key to enhancing organisational commitment and retaining newcomers", *International Journal of Management and Decision Making*, 8(2), 394-425.
- PLAKOYIANNAKI, Emmanuella, TZOKAS, Niolas, DIMITRATOS, Pavlos ve SAREN, Michael (2008), "How Critical is Employee Orientation for Customer Relationship Management? Insights from a Case Study", *Journal of Marketing Studies*, 45 (2), 268-292.
- PORTILLA, Teresa, ve OMIDSALAR M. Young., (2001), "Orientation to Reality", *The Reference Librarian*, 34(72), 21-32.
- POZNANSKI, P.J. ve BLINE, D.M. (1997), "Using Structural Equation Modeling to Investigate the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Staff Accountants", *Behavioral Research Accounting*, 9, 32-43.
- RASHID, M.D. ZABID, Abdul, SAMBASIVAN, Murali ve JOHARI, Juliana (2003), "The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance", *Journal of Management Development*, 22(8), 708 - 728.
- REVELLE, W. ve ZINBARG, R. E. (2009), "Coefficients Alpha, Beta, Omega and the Glb: Comments on Sijtsma", *Psychometrika*, 74(1), 145-154.
- RIORDAN, C. M., WEATHERLY, E. W., VANDENBERG, R. J., ve SELF, R. M. (2001), "The Effects Of Pre-Entry Experiences And Socialization Tactics On Newcomer Attitudes And Turnover", *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 159,176.
- RYAN, Chris, (2003), *Recreational Tourism: Demands and Impacts*, Clevdon: Channel View Publications.
- SALANCIK, G. R. (1977), "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", B. M. Staw ve G. R. Salancik (der.), *New Directions in Organizational Behavior* içinde, Chicago: St. Clair.
- SHAW, Gareth ve WILLIAMS, M, Alan (2004), *Tourism and Tourism Spaces*, US:Sage Publications.
- SIMONS, J.C., ve BUITENDACH, J.H. (2013), "Psychological Capital, Work Engagement And Organisational Commitment Amongst Call Centre Employees In South Africa", *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 12.
- SINGH S. P. (2010), "The Value of Branding", SINGH, S.P. (der.), *International Tourism Development* içinde, Laipur: Global Media

- SIGALA, M, ve CHALKITI, K. (2007), "Improving performance through tacit knowledge externalization and utilization: preliminary findings from Greek hotels", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5,6), 456-83.
- SIU, O.L. (2002), "Occupational Stressors And Well-Being Among Chinese Employees: The Role of Organisational Commitment", *Applied Psychology*, 51(4), 527-544
- SOSYAL GÜVENLİK KURUMU, (2013), www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler/aylik_istatistik_bilgileri24.10.2012
- SOSYAL GÜVENLİK KURUMU (SGK) (2014), Aylık İstatistik Bültenleri, [http://www.sgk.gov.tr/\(21/02/2014\)](http://www.sgk.gov.tr/(21/02/2014)).
- SPAGNOLI, P., ve CAETANO, A. (2012), "Personality And Organisational Commitment: The Mediating Role Of Job Satisfaction During Socialisation", *Career Development International*, 17(3), 255-275.
- THE US BUREAU OF LABOR STATISTICS, (2006), "Job Opening and Labour Turnover Survey, Year Ending August 2006", The U.S. Department of Labour, Washington D.C.
- TIPPLES, Rupert (1996). Contracting: The key to employment relations. *International Employment Relations Review*, 2(2), 19-41.
- TUNA, Muharrem (2007), "Personel Devir Oranı: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1): 45-52.
- TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (2013), www.tuik.gov.tr/IcerikGetir.do?istab_id=69 (20/12/2012).
- TÜTÜNCÜ, Özkan. ve DEMİR, Mahmut. (2003), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İş Gücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 146-169.
- WANOUS P. John ve REICHERS, E. Arnon (2000), "New Employee Orientation Programs", *Human Resource Management Review*, 10 (4): 435-451.
- WESTWOOD, R.I. (1992), "Culture, Cultural Differences And Organisational Behaviour", Westwood, R.I. (der), *Organisational behaviour : Southeast Asian perspectives*, içinde, Hong Kong: Longman.
- WOODS H. Roberts (1995), *Human Resources Management*, Michigan: Educational Institute AH-MA.
- WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (WTTC) (Aralık, 2012), "World Travel & Tourism Total Contribution to Employment" [http://www.wttc.org/research/economic-data-search-tool/\(25/12/2012\)](http://www.wttc.org/research/economic-data-search-tool/(25/12/2012))
- WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (WTTC) (2012), Travel and Tourism Economic Impact 2013: World, http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2013_1.pdf (21/02/2013).
- WRIGHT, M. Patric, GARDNER, M. Timothy, MOYNIHAN, M. Lisa ve ALLEN, R. Mathew, (2005), "The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order", *Personnel Psychology*, 58, 409-446
- YILMAZ, Burcu ve HALICI, Ali, (2010), "İşgücü devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Uygulama", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.
- YUMUŞAK, Sedat, ve BOZ, Hakan (2013), "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Mevsimsel Duygudurum Düzeylerinin Etkisi", *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 371-394.
- ZINBARG, R. E., REVELLE, W., YOVEL, I. ve LI, W. (2005), "Cronbach's α , Revelle's β , and McDonald's ω H: Their Relations With Each Other and Two Alternative Conceptualizations of Reliability", *Psychometrika*, 70(1), 123-133.
- ZINBARG, R.E., YOVEL, I., REVELLE, W. ve McDONALD, R.P. (2006), "Estimating Generalizability to a Latent Variable Common to All of a Scale's Indicators: A Comparison of Estimators for ω_h ", *Applied Psychological Measurement*, 30(2), 121-144.