

# OTEL İŞLETMELERİNDE İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİNİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE KAZAKİSTAN'DA BİR UYGULAMA

Ali YAYLI\*

Kamşat TEMİRALİYEVA\*\*

## ÖZET

Bilgi, teknoloji ve değişimin yoğun olarak yaşandığı günümüz otel işletmelerinde, çalışanların işlerine en çabuk ve en verimli şekilde uyum sağlamaları artık vazgeçilmez bir unsurdur. Otel işletmeleri, yeni işe aldıkları ya da görev alanını değiştirdikleri işgörenin, yeni görevine, yeni çalışma ortamına, yeni iş arkadaşlarına, yeni bir işletme kültürüne ve yeni yöneticilerine uyum sağlamaları amacı ile çeşitli işe alıştırma (oryantasyon) programları uygulamaktadırlar. İşletmelerde uygulanan işe alıştırma eğitiminin amacı, işgörenlerin iş tatminini, iş başarısını, dolayısıyla işletmenin performansını arttırmaktır.

Bu bilgiler ışığında çalışmada, otel işletmelerinde çalışan işgörelere uygulanmış olan işe alıştırma eğitimi ile işgören performansı arasındaki ilişkinin varlığının ampirik olarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Kazakistan'da Almatı şehrinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörelere üzerinde işe alıştırma eğitimi anketi uygulanmıştır. İşe alıştırma ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için, Pearson Korelasyon analizine başvurulmuştur. Yapılan Korelasyon analizi sonucunda işe alıştırma değişkeni ile işgörelere performansı arasında pozitif yönde ( $r=0,605$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Determinasyon katsayısı ise ( $r^2=0,36$ ) dir. Dolayısıyla, diğer değişkenler sabit kalmak koşulu ile iş gücü performansındaki değişimin %36'sı işe alıştırma eğitiminden kaynaklandığı söylenebilir. Buradan hareketle işe alıştırma eğitiminin işgören performansını olumlu etkilediğini söylemek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Otel işletmeleri, insan kaynakları, işe alıştırma eğitimi, işgören performansı

## THE ROLE OF TRAINING PROGRAM IN HOTEL INDUSTRY AND ITS EFFECT ON EMPLOYEE PERFORMANCE A RESEARCH IN KAZAKHSTAN

### ABSTRACT

In the period of crossing knowledge and speed, the adaptation of hotel staff to their business is a non-rejectable point. The administration of the hotel, apply different orientation training programmes for new comers or employees, who switched to the other

\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Yrd.Doç. Dr)

\*\* Hoca Ahmet Yesevi Üniversitesi Ekonomi Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü (Öğr.Gör)

departments, in order to cooperate with a new job, new atmosphere, new staff, new business culture and a new administrator. The aim of the *orientation training program* is the job satisfaction of the employee, the progress of the job, consequently the increase of the performance at the enterprises.

From these research perspectives, it is aimed to evaluate empirically the existence of the relationship between *orientation training program* and *employee performance*. *Orientation training program* questionnaire was applied to employees at four and five stars hotels in Almaty city in Kazakhstan. In order to highlight the relationship of *orientation training program* and *employee performance*, Pearson Correlation analysis was made. After having support from the data gathered by Correlation analysis, the results indicate the positive relationship ( $r=0.605$ ) of *orientation training program* and *employee performance*. Determination scale is ( $r^2= 36\%$ ). Consequently, 36% of the positive change of *employee performance* depends on *orientation training program*. Therefore, it is possible to state the positive effect of *orientation training program* on *employee performance*.

**Key Words:** Hotel industry, human resources, orientation training program, employee performance

## GİRİŞ

İşletmelerde işgörelere verilen hizmet içi eğitim türlerinden biri olan işe alıştırma eğitimi, işe yeni başlayanlara verilen, onların işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, işyeri iklim ve kültürüne alışmalarını sağlayan kısa süreli olan eğitimidir. İşe alıştırma eğitimi, işe yeni girenin öğrenmesini kolaylaştırır, hata yapma olasılığını azaltır, kendine güven duymasını sağlar. İşe alıştırma eğitimi, işgörende olumlu bir tutum yaratarak işletmeye bağlılık duygusunu geliştirir. Böylece işgören performansı ve kalite kısa sürede artar, işgören devir hızı azalır (Yüksel, 2000:201).

Araştırma kapsamında hazırlanan anket, Kazakistan'da Almatı şehrinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörelere uygulanmıştır. Çalışmanın temel amacı, otellerde işgörelere verilen işe alıştırma eğitiminin ne düzeyde verildiğini tespit etmek, işe alıştırma eğitiminin işgören performansının yükseltilmesinde etkili olup olmadığını ölçmek ve bu konudaki mevcut durumu ortaya koymaktır. Ayrıca, anket kapsamında işgören performansı ile ilgili sorulara da yer verilerek işe alıştırma eğitimi ve işgören performansı ilişkisi de araştırılmıştır.

## 1. LİTERATÜR TARAMASI

### 1.1. İşe Alıştırma Eğitimi ve Tanımı

Oryantasyon, işgöreni sosyalleştirmede önemli bir rol oynar ve işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren işgörene işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitimidir. Bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışan işgörelere uygulanan işe alıştırma eğitimi üzerinde durulacak ve oryantasyon eğitimi yerine işe alıştırma eğitimi ifadesi kullanılacaktır. İşe alıştırma eğitimi, işgörene yeni işinde iyi bir başlangıç yapmasına yardım edecek önemli

bir etmendir (Sherman ve Bohlander, 1992:207). "İşe alıştırma, kişinin işini doğru kişiden doğru şekilde öğrenmesini, işletmeye kısa sürede uyum sağlamasını destekleyen, yöneticisiyle ve diğer çalışanlarla diyalogunu olumlu yönde etkileyen ve dolayısıyla çalışanın motivasyonunu arttıran önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur" (www.ulker.com.tr.). Kozak'a göre (2004:41) "işe başlatma eğitimi, personelin işletmeye, arkadaşlarına, işini tanıtmaya yönelik olarak uygulanmaktadır. İşe alıştırma eğitimi, bir kez uygulanıp biten bir program değildir. Birey örgütte çalıştığı süre içinde devam eder ve bireyin örgüt içinde her görev ve iş değiştirmesinde yeniden başlar".

Bu genel açıklamalardan yola çıkarak, işe alıştırma, işe yeni alınmış bir işgörene, görevini, işletmenin misyonunu ve diğer çalışanları tanıtmaya ve onlar hakkında bilgi verme süreci denilebilir.

### **1.2. İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi**

İnsan kaynaklarına önem veren otel işletmelerinde işe başlayanların işe alıştırılması büyük önem taşır. "Yeni işgörene işletmeyi, iş arkadaşlarını, işini belirli bir program çerçevesinde tanıtmak, ona yapacağı işi öğretmek veya onu işine alıştırmak, yerine getirilmesi gereken önemli bir işlemdir. İşe alıştırma, aynı zamanda, yeni işgörenin işe ve işletmeye uyumunu sağlayacak önemli bir adım ve önemli bir eğitim faaliyetidir" (Bingöl, 2003:200).

İşe alıştırma işe alma kadar önemlidir. Örgütlerde en önemli problemlerden biri işgörenin kendisini tam olarak örgüte ait hissetmesi olarak düşünülürse bu tutumun olumlu yönde geliştirilmesinde işe alıştırma programının değeri büyüktür (Topaloğlu ve Koç, 2002:121).

İşe alıştırma eğitimi, kapsam ve süre bakımından farklılık gösterebilmektedir. Birkaç saat ya da 1-2 gün süren kısa programlarda yeni gelenlere otel, otel politikaları, iş arkadaşları ve işler tanıtılır. "İşletme ve işletme politikaları genellikle insan kaynakları yöneticisi ve diğer yöneticilerce, iş "göreve özgü" hususlarda ilk amirce tanıtılır" (Kaynak ve diğerleri, 1998:165).

Her işletme kendisine özgü biçimsel ve doğal kuralları, kendisine özgü kültürü ile diğer işletmelerden ayrı bir bütünlükte ve değişik bir kişiliktir. Bu nedenle, gerek iş yaşantısına yeni başlayanlar, gerekse iş yerlerini değiştirerek yeni bir ortama girmeye hazırlananlar için bu yeni iş ortamı ister istemez bir uyum sorunu yaratır (Aydın, 1977:56). Söz konusu uyum sorunu işe alıştırma eğitimi ile çözümlenebilir.

### **1.3. İşe Alıştırma Eğitiminin Amaçları ve Sağladığı Yararlar**

İşe alıştırma eğitiminin çeşitli amaçlarından söz edilebilir. İşe alıştırma eğitiminin temel amacı işgöreni otele kazandırmaktır. Yeni işgörenin yürüteceği işin koşulları, uyacağı kurallar ve sağlanan sağlık, işgüvenliği, iş dinlenmesi gibi olanaklarla ilgili eksiksiz bilgi vermektir. Çalışma koşulları ile ilgili olarak, çalışma saatleri, ücret, eğitim, işinde yükselme, disiplin gibi

konularda işgören aydınlatılmalıdır (Altunbulak, 1999:70). Ancak, işgörene aktarılan bilgilerin gereksiz ve çok ayrıntılı olması onu sıkabilir. Bazen de verilen bilgiler çok kısa ve yetersiz olabilir. Bu nedenle onu sıkılmayacak kadar az, fakat beklentilerine karşılık verecek kadar doyurucu bilgiler verilmesi gerekir.

İşe alıştırma eğitiminin diğer amacı, bireye işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı vermesidir. Bu eğitim süreci içinde, işgören bir yandan, mesleki yeteneklerinin artmasını sağlarken, diğer yandan kişiliğinin gelişmesine yönelmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:132). İş nasıl yapacağını bilmemek işgören üzerinde baskı ve stres oluşturacaktır. Stres altındaki insanın hata yapma ihtimali daha fazla olmaktadır. Dolayısıyla, stres verimi düşüren bir etki yaratmaktadır. Otel işletmelerinde servis yapan bir servis elemanının stres nedeniyle elinin titrediğini düşünürsek, stresin otel işletmeleri için ne derece sakıncalı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yöneticiler işgörenlere işi nasıl yapması gerektiğini detaylı bir şekilde açıklayarak, onların bunu anlamasını sağlamalıdır. İşe alıştırma eğitiminin amacı ise bu sorunu en aza indirebilmektedir (Desseler, 2003:185-187).

Etkin bir işe alıştırma eğitiminin sağlayacağı yararları aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Umdu, 2002:65-68):

- İşe alıştırma eğitimi ile, işe başlama dönemlerinin ilk aylarında oldukça yüksek olan işten ayrılma eğilimi azaltılabilir,
- Zaman ve emekten tasarruf sağlar,
- Yeni personele yapacağı işle ilgili gerekenlerin, belirgin ve anlaşılır iş tanımlarıyla verilmesi ve kendisinden neler beklendiğini açıklanması sağlanabilir,
- İşteki ilk günlerde sahip olabileceği yalnızlık, endişe, beceriksizlik gibi duyguların azalması sağlanır,
- Yeni işgörenin, ilk günlerde oldukça yüksek olan işletmeye ve işine yönelik endişeleri, işe alıştırma eğitimi ile azaltılabilir ya da tamamen önenebilir,
- İşe alıştırma eğitimi, yeni personelin moralinin artmasını sağlar.

#### 1.4. İşe Alıştırma İle İşgören Performansı İlişkisi

İyi yapılandırılmış, etkili bir performans yönetimi sistemi, işletmelerde insan kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasını sağlayabilir (Çalık, 2003:8). İşletmelerin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de, işgören performansının artırılmasıdır. Bunu, yöneticinin işgücünü mümkün olabilecek en etkin şekilde kullanılmasını sağlaması olarak da ifade edebilmek mümkündür (Topaloğlu ve Sökmen, 2003:135). Genel bir tanıma göre performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir işletmenin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak

nereye varabildiği, başka bir değişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Baş ve Tartar, 1991:13).

Otel işletmelerinde yönetim kadrosu, pek çok nedenden dolayı işgörenlerin performanslarını değerlendirmek zorundadır. Her şeyden önce işgörenlerin zayıf performans düzeyleri, gerek elde edilen finansal rakamlar ve gerekse hizmet sunulan müşterilerle ilgili yönetimi kapsayacak şekilde bir departman veya tüm işletmenin performans düzeyi üzerinde doğrudan etkilidir. İkinci olarak ekibin moralini de olumsuz yönden etkiler. Bütün bunların yanı sıra, yöneticilerin, danışma, düzenli iletişim, karşılıklı fikir alışverişleri, işgücü eğitimi gibi konularda büyük zaman harcarlar. Zayıf performans sürekliliği, yöneticilerin, yönetsel görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmede sorunları olduğu anlamına gelir (Seymen, 1995:20).

## **2. ARAŞTIRMA**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın temel amacı Kazakistan'da Almatı şehrinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde hizmet içi eğitim türlerinin verilme düzeyi ve yıldız sayısı ile ilişkisini, işgörelere verilen işe alıştırma eğitiminin, işgörenin iş ortamına uyum sağlayabilmesinde ve işletme kültürüne adapte olabilmesindeki önemini saptamak, işgörenlerin iş tatminini sağlamak amacıyla işgören performansının yükseltilmesine etkili olup olmadığını ölçmek ve bu konudaki mevcut durumu ortaya koyacak veriler elde etmektir.

### **2.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları**

Otel işletmelerinde işe alıştırma eğitiminin önemi ve işgören performansı ilişkisine yönelik uygulama Kazakistan'da otellerin en çok yoğunlaştığı ve verilere en kolay ulaşılabilecek Almatı şehrinde Mart-Nisan 2005 tarihinde yapılmıştır. Uygulamada güvenilir sonuçları elde etmek amacıyla dört ve beş yıldızlı oteller tercih edilmiştir. Ancak, bu anket uygulaması esnasında 2 adet dört yıldızlı otel yöneticisinin iş nedeniyle otellerinde bulunmamasından dolayı otelin diğer yetkilileri konu ile ilgili anket uygulamasını kabul etmemişlerdir. Buna ilave olarak 3 adet dört yıldızlı otellerde de işgörelere hizmet içi eğitim verilmediği için, anket uygulaması yapılamamıştır. Sonuç olarak, 2 adet beş yıldızlı ve 2 adet de dört yıldızlı olmak üzere toplam 4 adet otel işgörelere *işe alıştırma eğitimi anketi* uygulanmıştır.

Almatı şehrinde yapılan bu çalışma, sadece dört ve beş yıldızlı oteller ile sınırlıdır. Önceden otel yöneticileriyle yapılan görüşmeler ile alınan izinler çerçevesinde, özellikle işgörelere yemek ve kahve aralarında anket formlarını doldurmaları sağlanmıştır. Bununla birlikte bazı anket formları çalışma ortamlarında da doldurulmuştur.

Çalışma, sadece otelde çalışan işgörelere ile sınırlıdır.

### **2.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın amacında ortaya konulan ilişkileri test etmek amacıyla, aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde düzenli aralıklarla eğitim çalışmalarının verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde işe alıştırma eğitiminin verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde değişikliklere uyum eğitiminin verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde bilgi tazeleme eğitiminin verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde üst görevlere hazırlama eğitiminin verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde otel dışı eğitim çalışmalarının verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki vardır.

**H<sub>7</sub>:** İş görenlerin otellerde çalıştıkları süre ile düzenli eğitim alıp almama durumu arasında bir ilişki vardır.

**H<sub>8</sub>:** Otellerde düzenli eğitim alma durumu ile işe alıştırma eğitiminin memnuniyet düzeyi arasında farklılık vardır.

**H<sub>9</sub>:** Otel işletmelerinde işe alıştırma eğitimi ile işgören performansı arasında bir ilişki vardır.

#### **2.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda 29 adet sorudan oluşan anket formu hazırlanmış ve Kazakistan'ın Almatı şehrinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işgörenlerine yüz yüze uygulanmıştır.

##### **2.4.1. Evren ve Örneklem:**

Araştırmanın evrenini, Almatı'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır.

Araştırma örneğini toplam 145 denek oluşturmuştur. Bu çalışmada, toplam 180 deneye anket uygulanmış, ancak cevaplanan 145 anketin değerlendirmeye uygun olduğu görülmüştür.

##### **2.4.2. Veriler ve Toplanması:**

Çalışmada verileri toplamak için anket tekniğinden yararlanmıştır. Anket soruları oluşturulmadan önce Almatı'daki dört ve beş yıldızlı otellerde ön görüşme yapılmıştır. 2005 yılı

Ocak ayında Ankara'da bulunan beş yıldızlı Sheraton otelinde yeni işgörenlere düzenlenen oryantasyon eğitimine katılarak anket soruları oluşturulmuştur. Anket soruları oluşturulduktan sonra aynı otelde pilot uygulaması yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anket, uygulanabilir hale getirilmiş ve anket soruları Rusça'ya çevrilmiştir.

Anket 2005 yılı Mart-Nisan aylarında Kazakistan'daki Almatı şehrine gidilerek gerçekleştirilmiştir. Anket formunda toplam 29 soru yer almıştır. İşgörenlerin otelde işe alıştırma eğitimini değerlendirmelerini istendiği 9 ile 21. sorularda üçlü ölçeklendirme (kötü, orta, iyi), otelin işe alıştırma eğitiminin işgören performansına etkisini değerlendirmelerini istendiği 22 ile 29. sorularda dörtlü ölçeklendirme (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

#### **2.4.3. Verilerin Analizi:**

Verilerin analizi aşamasında, anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayara yüklenerek veri tabanı oluşturulmuş, bu veriler üzerinde SPSS (The Statistical Program for Social Science) paket programı aracılığıyla istatistiksel işlemler (frekans, yüzde, ortalama, ki-kare, t-testi, korelasyon vb.) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen sonuç ve bulgular tablo halinde gösterilerek, tespit edici yoruma tabi tutulmuştur.

#### **2.5. Araştırma Bulguları ve Yorumlar**

SPSS istatistik programıyla verilerin değerlendirilmesine yönelik olarak elde edilen bulgular ana başlıklar altında ve tablolar halinde sunulmuştur.

##### **2.5.1. Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kişisel Özellikleri**

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları otellere göre dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların %42.1'i Rahat Palas, %26.2'si Ankara, %22.1'i Ambassador ve %9.7'si Kazakistan otelinde çalışmaktadır. Ankete katılan işgörenlerin %68.3'ü 5 yıldızlı, 31.7'i ise 4 yıldızlı otelerde hizmet vermektedir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştığı Otellere Göre Dağılımı

Otel İsmi	Frekans	Yüzde (%)
Rahat Palas (5 yıldızlı)	61	42.1
Ankara (5 yıldızlı)	38	26.2
Ambassador (4 yıldızlı)	32	22.0
Kazakistan (4 yıldızlı)	14	9.7
Toplam	145	100.0

Deneklerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 2'de verilmiştir. Deneklerin cinsiyet değişkenine göre dağılımında bayanların erkeklerden fazla olması ülkenin demografik durumundan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla araştırmaya katılanların %69.7'si kadın ve %30.3'ü erkektir.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	101	69.7
Erkek	44	30.3
<b>Toplam</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>

Araştırmaya katılan deneklerin çalıştığı departmana göre dağılımı Tablo 3'te verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılanların %27.6'sı *yiyecek-içecek* departmanında çalışırken, %17.2'si *önbüroda* hizmet vermektedir. Bu oranları sırasıyla diğer departmanlar takip etmektedir. Burada dikkati çeken husus, doğrudan misafirle irtibat halinde olan departmanların (*önbüro* ve *yiyecek- içecek*) daha çok işgörene sahip olmalarıdır.

**Tablo 3.** Ankete Katılan İşgörenlerin Çalıştığı Departmana Göre Dağılımı

Departman Adı	Frekans	Yüzde (%)
Önbüro	25	17.2
Muhasebe	5	3.4
Kat Hizmetleri	7	4.8
Yiyecek- İçecek	40	27.6
İnsan Kaynakları	6	4.1
Halkla İlişkiler, Pazarlama	4	2.8
Çamaşırhane	15	10.3
Diğer	43	29.8
<b>Toplam</b>	<b>145</b>	<b>100.0</b>

Tablo 4 işgörenlere verilen hizmet içi eğitim türlerini göstermektedir. Buna göre, araştırmaya katılan işgörenlerin %73.3'ü işe alıştırma eğitimini aldıklarını belirtirken, %48.3'ü bilgi tazeleme eğitimi, %43.3'ü değişikliklere uyum eğitimi, %24.2'si üst düzey görevlere hazırlama eğitimi ve %17.5'i de otel dışı eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 4.** Araştırmaya Katılan İşgörenlere Verilen Eğitimin Türlerine Göre Dağılımı

Verilen Eğitim Türleri	Frekans (f)		Yüzde (%)	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
İşe Alıştırma Eğitimi	88	32	73.3	26.7
Değişikliklere Uyum Eğitimi	52	68	43.3	56.7
Bilgi Tazeleme Eğitimi	58	62	48.3	51.7



Üst Düzey Görevlere Hazırlama Eğitimi	29	91	24.2	75.8
Otel Dışı Eğitim	21	99	17.5	82.5

### 2.5.2. Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İşe Alıştırma Eğitimi Değerlendirmeleri İle İlgili Bulgular

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işe alıştırma eğitimini değerlendirmelerine göre dağılımı Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5'in 9-21 arasında yer alan önermeler, işe alıştırma eğitimi memnuniyet düzeyini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. 9. önerme, *işgörenlerin çalıştıkları otellerde düzenlenen eğitim faaliyetleri* ile ilgilidir. Araştırmaya katılan işgörenler otellerde düzenlenen eğitim faaliyetlerini %52.4 "iyi", %39.3 "orta" ve %8.3 oranda ise "kötü" olarak değerlendirmişlerdir. Bu sonuç otellerde uygulanan eğitim faaliyetlerinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir ( $\bar{x}=2.44$ ).

10. önermede *İşgörenlere ilk iş gününde iş arkadaşları ve yöneticileri ile tanıştırılmasına ilişkin görüşleri* sorulmaktadır. Araştırmaya katılanların %67.6'sı "iyi", %26.2'si "orta" cevabını işaretlemişlerdir. İşgörenlerin büyük çoğunluğu tanıştırılmanın iyi olduğunu düşünmekte, %6.2'si ise bunun "kötü" olduğunu düşünmektedir. İşgörenlerin tanıştırılmanın kötü olduğunu düşünen kısmının, belirli bir süre için çekingelik yaşayabilecekleri ve işine alışmasında zorluk çekebilecekleri düşünülebilir.

11. önerme ile araştırmaya katılanlara *otelin tarihçesi, politika ve hedefleri hakkında bilgi verilip verilmediği* sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %67.6'sı "iyi", %17.9'u "orta" ve %14.5'i "kötü" olduğunu düşünmektedir. Söz konusu konuda işgörenlerin yeterince ön bilgi sahibi olmamaları durumunda işletmelerde kurumsal bağlılık yaratmanın gecikebileceği söylenebilir.

12. önermede, *uyulması gereken güvenlik kuralları, çalışma saatleri, dinlenme ve yemek araları hakkında yeterli bilgi verilip verilmediği* sorulmuştur. Araştırmaya katılan işgörenlerin %66.9'u "iyi", %30.3'ü "orta" ve %2.8'i ise "kötü" olduğunu belirtmişlerdir. Yeni işgörenin çalışmaya başlamadan önce güvenlik kuralları hakkında yeterli bilgi sahibi olması, hem kendisi hem de otelin güvenliği açısından önem taşımaktadır. Çalışma saatleri, dinlenme ve yemek araları hakkında bilgilendirilmeyen işgörenler işe geliş-gidiş saatlerini aksatabileceği, dinlenme ve yemek araları için verilen sürelerle özen göstermeyebileceği düşünülebilir. 13. önerme, *işgörene, hastalık, devamsızlık vb. durumlar için gereken prosedürlerin açıkça belirtilmesi* ile ilgilidir. İşgörenlerin %71.0 "iyi", %17.9'u "orta" ve %11.0'ı "kötü" olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenlere hastalık, devamsızlık süresi ile ilgili yeterli bilginin verilmemesi, işgören ve yönetici arasında sorunlar oluşturabileceği söylenebilir.

14. önermede *işgörenlere kılık kıyafet ve servis standartları ile ilgili uyulması gereken kuralların açıkça belirtilip belirtilmediği* sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %79.3'ü "iyi",

%14.5'i "orta" ve %6.2'si de "kötü" olduğunu belirtmişlerdir. 15. önerme, *oteli tanıtıcı işgören el kitabının bir kopyasının verilmesi* ile ilgilidir. Araştırmaya katılanların %69.0'ı "iyi", %17.2'si "orta" ve %13.8'i de "kötü" olduğunu belirtmişlerdir.

16. önermede *otel yöneticilerinin yönetim tarzı hakkında bilginin verilip verilmediği* sorulmuştur. Anketi cevaplayanların %41.4'ü "orta", %39.3'ü "iyi" ve %19.3'ü ise "kötü" cevabını belirtmiştir. Bu konuda yeterince bilgi almayan işgörenlerin, yöneticilerin yönetim tarzı ve kendilerinden tam olarak ne beklediğini öğrenmelerinin biraz zaman aldıktan sonra gerçekleştirebileceğini söylemek mümkündür.

17. önerme, *otelde bulunan odalar, yiyecek ve içecek birimleri, spor ve sağlık merkezleri hakkında gereken bilgilerin verilmesi* ile ilgilidir. Araştırmaya katılanların % 65.5'i "iyi", %29.0'ı "orta" ve %5.5'i "kötü" olduğunu belirtmişlerdir. Aritmetik ortalamasının iyiye yakın olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=2.60$ ).

18. önermede, *çalışma sürecinde müşteri ile karşılaşılacak olası sorunlar hakkında bilgi verilip verilmemesi* ile ilgilidir. Araştırmaya katılanların %62.0'ı "iyi", %29.7'si "orta" ve %8.3'ü ise "kötü" olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda, müşteri ile karşılaşabilecek olası sorunlar hakkında yeterli düzeyde bilgi verildiği görülmektedir. Müşteri ile ilgili karşılaşılan sorunlar hakkında kime danışacağını bilmeyen işgörenin, böyle durumlarda belirli bir süre için işlerini aksatabileceği düşünülebilir.

19. önerme, *yapılacak iş hakkında ön bilginin verilmesi* ile ilgilidir. Araştırmaya katılanları %66.9'u "iyi", %25.5'i "orta" ve %7.6'sı ise "kötü" olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlere işleri hakkında ön bilginin verilmemesinin belirli bir süre için bulunduğu bölümde iş akışını yavaşlatacağı, kargaşaya sebebiyet verebileceği ve düşük verimle çalışacağı düşünülebilir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşe Alıştırma Eğitimini Değerlendirmelerine Göre Dağılımı

Otelde Çalışan İşgörenlerin İşe Alıştırma Eğitimini Değerlendirmeleri	Kötü (1)		Orta (2)		İyi (3)		Toplam	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	F	%	F	%	F	%			
							(n)	$\bar{x}$	s
9	12	8.3	57	39.3	76	52.4	145	2.44	0.644
10	9	6.2	38	26.2	98	67.6	145	2.61	0.603
11	21	14.5	26	17.9	98	67.6	145	2.53	0.737
12	4	2.8	44	30.3	97	66.9	145	2.64	0.536
13	16	11.0	26	17.9	103	71.0	145	2.60	0.681
14	9	6.2	21	14.5	115	79.3	145	2.73	0.568
15	20	13.8	25	17.2	100	69.0	145	2.55	0.726
16	28	19.3	60	41.4	57	39.3	145	2.20	0.742
17	8	5.5	42	29.0	95	65.5	145	2.60	0.594
18	12	8.3	43	29.7	90	62.0	145	2.54	0.646
19	11	7.6	37	25.5	97	66.9	145	2.59	0.629
20	43	29.7	37	25.5	65	44.8	145	2.15	0.853
21	10	6.9	38	26.2	97	66.9	145	2.60	0.617

20. önermede, *otel hakkında tanıtıcı film, slayt vb. gösterilip gösterilmemesi* sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %44.8'i "iyi", %25.5'i "orta" ve %29.7'si de "kötü" olduğunu ifade etmişlerdir. Buradan otellerin belirtilen konularda eksik kaldıklarını ifade etmek mümkündür.

21. önermede işgörelere, *otel içi tanıtıcı gezilerin düzenlenip düzenlenmediği* sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %66.9'u "iyi", %26.2'si "orta" ve %6.9'u ise "kötü" olduğunu belirtmişlerdir. Otel içi geziler, yeni işgörenin işyerine daha çabuk uyum sağlamasına yardımcı olduğundan, bu geziye katılmayanların işe alışma sürecinin uzayabileceği düşünülebilir. Aritmetik ortalamasının iyiye yakın düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $\bar{x}=2.60$ ).

### 2.5.3. Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Değerlendirmeleri İle İlgili Bulgular

Ankette yer alan 22-29 arası önerme otellerin işe alıştırma eğitiminin işgören performansına etkisinin değerlendirmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Tablo 6'dan da görüldüğü gibi, 22. önerme *otellerde verilen işe alıştırma eğitiminin yeterliliği* ile ilgilidir. Araştırmaya katılanların %59.3'ü "katılıyorum", %21.4'ü "kesinlikle katılıyorum", %17.9'u "katılmıyorum" ve %1.4'ü ise "kesinlikle katılmıyorum" cevabını vermişlerdir. Buradan ankete katılanların büyük çoğunluğunun işe alıştırma programını yeterli buldukları söylenebilir ( $\bar{x}=3.01$ ).

23. önerme, *işe alıştırma eğitim programı otelde çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmesi* ile ilgilidir. Araştırmaya katılanların %71'i bu programın beklentileri karşıladığını, %29'u ise beklentilerini karşılamadığını belirtmişlerdir.

24. önerme, *işe alıştırma eğitiminin ortama adaptasyondaki etkisi* ile ilgilidir. Ankete cevap verenlerin %78'i bu görüşü desteklerken %22'si buna katılmadıklarını belirtmişlerdir. 25. önerme, *işe alıştırma eğitiminin işgören performansını olumlu etkileyip etkilemediği* ile ilgilidir. Araştırmaya katılanların % 53.1'i "katılıyorum", %32.4'ü "kesinlikle katılıyorum", %13.8'i "katılmıyorum" ve %0.7'si "kesinlikle katılmıyorum" cevabını belirtmiştir. Program sonunda iş performanslarının olumlu anlamda etkilendiğini belirten grubun işe alıştırma süreçlerinin daha hızlı olduğu, bu durumun da genel otel performansına olumlu katkı sağlayacağı düşünülebilir.

26. önerme, *işe alıştırma eğitimi, işgörende otele karşı olumlu tutum yaratıp yaratmadığı* ile ilgilidir. Ankete katılanların %57.2'si "katılıyorum", %32.4'ü "kesinlikle katılıyorum", %8.3'ü "katılmıyorum" ve %2.1'i "kesinlikle katılmıyorum" cevabını belirtmiştir. Bu durumda, işe alıştırma eğitiminin işgörenin otele karşı olumlu tutum yaratmasına büyük katkısı olduğu söylenebilir. 27. önermede, *işe alıştırma eğitimi, çalışma sırasında bazı sorunların çözümüne yardımcı olup olmadığı* sorulmuştur. Anketi cevaplayanların %51.7'si "katılıyorum", %33.1'i "kesinlikle katılıyorum", %12.4'ü "katılmıyorum" ve %2.8'i "kesinlikle katılmıyorum" cevabını belirtmiştir. Bu durum, işe alıştırma eğitiminin çalışma sırasında bazı sorunların çözümüne yardımcı olduğunu göstermektedir.

28. önermede, *otelde çalışan işgörenin işe alıştırma eğitimi programına alınması ona özel bir değer verildiği anlamına gelip gelmemesi* ile ilgilidir. Araştırmaya katılanların %60.7'si "katılıyorum", %24.8'i "kesinlikle katılıyorum", %10.3'ü ise "katılmıyorum" ve %4.1'i "kesinlikle katılmıyorum" cevabını belirtmiştir. Bu sonuçtan, işe alıştırma eğitiminin işgören için yararlı bir eğitim olduğunu söylemek mümkündür.

29. önermede, *işe alıştırma eğitimi, işgörende yeni bilgi ve becerilere sahip olmasını sağlayıp sağlamadığı* sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %54.4'ü "katılıyorum", %36.6'sı "kesinlikle katılıyorum", %4.8'i "kesinlikle katılmıyorum" ve %4.1'i "katılmıyorum" cevabını belirtmiştir. Program sonunda yeni beceriler kazandığını ifade eden çoğunluğun, işlerine alışma süreçlerinin ve iş performanslarının daha yüksek olacağı düşünülebilir.

**Tablo 6.** Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisini Değerlendirmelerine Göre Dağılımı

Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisinin Değerlendirilmesi	Kesinlikle katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Katılıyorum (3)		Kesinlikle katılıyorum (4)		Toplam (n)	Aritmetik Ortalama $\bar{x}$	Standart Sapma S
	F	%	F	%	F	%	F	%			
22	2	1.4	26	17.9	86	59.3	31	21.4	145	3.01	0.672
23	3	2.1	39	26.9	73	50.3	30	20.7	145	2.90	0.743
24	7	4.8	22	15.2	76	52.4	40	27.6	145	3.03	0.790
25	1	0.7	20	13.8	77	53.1	47	32.4	145	3.17	0.681
26	3	2.1	21	8.3	83	57.2	47	32.4	145	3.20	0.673
27	4	2.8	18	12.4	75	51.7	48	33.1	145	3.15	0.739
28	6	4.1	15	10.3	88	60.7	36	24.8	145	3.06	0.719
29	7	4.8	6	4.1	79	54.5	53	36.6	145	3.23	0.743

#### 2.5.4. Hipotezlerin Testi

Araştırmaya ilişkin başlangıçta ortaya konulan hipotezlerle ilgili olarak karşılaşılan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde düzenli aralıklarla eğitim çalışmalarının verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde düzenli aralıklarla eğitim çalışmalarının verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki vardır.

Otellerin yıldız sayısı ile otellerde düzenli aralıklarla eğitim çalışmalarının verilip verilmemesi arasında bir ilişki olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan  $\chi^2$  testi sonucu Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Yıldız Sayısı İtibariyle Otellerde Düzenli Aralıklarla Eğitim Çalışmalarının Verilip Verilmeme Durumu

Eğitim Verilme Durumu	Otellerin Yıldız Sayısı		Toplam
	5 yıldızlı	4 yıldızlı	
Evet	89 (74.2) (89.9)	31 (25.8) (67.4)	120 (82.8)
Hayır	10 (40.0) (10.1)	15 (60.0) (32.6)	25 (17.2)
Toplam	99 (68.3)	46 (31.79)	145 (100.0)

$$\chi^2=11.151$$

$$p=0.001$$

Yapılan  $\chi^2$  analizi sonucunda %5 anlamlık seviyesinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Otellerin yıldız sayısı ile otellerde düzenli aralıklarla eğitim verilip verilmemesi arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p=0.001$ ). Buna göre; 5 yıldızlı otellerin 4 yıldızlı otellere göre işgörenlere daha fazla düzenli aralıklarla eğitim verdikleri söylenebilir.

**H<sub>0</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde işe alıştırma eğitiminin verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>2</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde işe alıştırma eğitiminin verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki vardır.

Otellerin yıldız sayısı ile otellerde işe alıştırma eğitiminin verilip verilmemesi arasında bir ilişki olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan  $\chi^2$  testi sonucu Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8.** Yıldız Sayısı İtibariyle Otellerde İşe Alıştırma Eğitiminin Verilip Verilmeme Durumu

İşe Alıştırma Eğitimi Verme Durumu	Otellerin Yıldız Sayısı		Toplam
	5 yıldızlı	4 yıldızlı	
Evet	77 (87.5) (86.5)	11 (12.5) (35.5)	88 (73.3)
Hayır	12 (37.5) (13.5)	20 (62.2) (64.5)	32 (26.7)
Toplam	89 (74.2)	31 (25.8)	120 (100.0)

$\chi^2=30.620$

$p=0.000$

Yapılan  $\chi^2$  analizi sonucunda %5 anlamlık seviyesinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Otellerin yıldız sayısı ile otellerde işe alıştırma eğitiminin verilip verilmemesi arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p=0.000$ ). Buna göre; 5 yıldızlı otellerin 4 yıldızlı otellere göre işgörenlere daha fazla işe alıştırma eğitimi verdikleri ortaya çıkmıştır. Tablo 8 incelendiğinde 5 yıldızlı otellerde çalışanların %86.5'i işe alıştırma eğitimi alırken, bu oran 4 yıldızlı otellerde %35,5'dir.

**H<sub>0</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde değişikliklere uyum eğitiminin verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>3</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde değişikliklere uyum eğitiminin verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki vardır.

Otellerin yıldız sayısı ile otellerde değişikliklere uyum eğitiminin verilip verilmemesi arasında bir ilişki olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan  $\chi^2$  testi sonucu Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** Yıldız Sayısı İtibariyle Otellerde Değişikliklere Uyum Eğitiminin Verilip Verilmeme Durumu

Değişikliklere Uyum Eğitimi Verme Durumu	Otellerin Yıldız Sayısı		Toplam
	5 yıldızlı	4 yıldızlı	
Evet	38 (73.1) (42.7)	14 (26.9) (45.2)	52 (43.3)
Hayır	51 (75.0) (57.3)	17 (25.0) (54.8)	68 (56.7)
Toplam	89 (74.2)	31 (25.8)	120 (100.0)

$\chi^2=0.057$

$p=0.487$



Yapılan  $\chi^2$  analizi sonucunda %5 anlamlık seviyesinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. Otellerin yıldız sayısı ile otellerde değişikliklere uyum eğitimi verilip verilmemesi arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p=0.487$ ). Tablo 9'a göre; 5 yıldızlı otellerde çalışanların %42.7'si değişikliklere uyum eğitimi alırken, 4 yıldızlı otellerde çalışan işgörenin %45.2'si değişikliklere uyum eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir.

**H<sub>0</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde bilgi tazeleme eğitiminin verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>4</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde bilgi tazeleme eğitiminin verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki vardır.

Otellerin yıldız sayısı ile otellerde bilgi tazeleme eğitiminin verilip verilmemesi arasında bir ilişki olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan  $\chi^2$  testi sonucu Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Yıldız Sayısı İtibariyle Otellerde Bilgi Tazeleme Eğitiminin Verilip Verilmeme Durumu

Bilgi Tazeleme Eğitimi Verme Durumu	Otellerin Yıldız Sayısı		Toplam
	5 yıldızlı	4 yıldızlı	
Evet	44 (75.9) (49.4)	14 (24.1) (45.2)	58 (48.3)
Hayır	45 (72.6) (50.6)	17 (27.4) (54.8)	62 (51.7)
Toplam	89 (74.2)	31 (25.8)	120 (100.0)

$$\chi^2=0.168$$

$$p=0.421$$

Yapılan  $\chi^2$  analizi sonucunda %5 anlamlık seviyesinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. Otellerin yıldız sayısı ile otellerde bilgi tazeleme eğitiminin verilip verilmemesi arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p=0.421$ ). Tablo 10'a göre; 5 yıldızlı otellerde çalışanların %49.4'ü bilgi tazeleme eğitimi alırken, 4 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin %45.2'si bilgi tazeleme eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir.

**H<sub>0</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde üst görevlere hazırlama eğitiminin verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>5</sub>:** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde üst görevlere hazırlama eğitiminin verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki vardır.

Otellerin yıldız sayısı ile otellerde üst görevlere hazırlama eğitiminin verilip verilmemesi arasında bir ilişki olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan  $\chi^2$  testi sonucu Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 11.** Yıldız Sayısı İtibariyle Otellerde Üst Düzey Görevlere Hazırlama Eğitiminin Verilip Verilmeme Durumu

Üst Düzey Görevlere Hazırlama Eğitimi Verme Durumu	Otellerin Yıldız Sayısı		Toplam
	5 yıldızlı	4 yıldızlı	
Evet	24 (82.8) (27.0)	5 (17.2) (16.1)	29 (24.2)
Hayır	65 (71.4) (73.0)	26 (28.6) (83.9)	91 (75.8)
Toplam	89 (74.2)	31 (25.8)	120 (100.0)

$$\chi^2=1.473$$

$$p=0.166$$

Yapılan  $\chi^2$  analizi sonucunda %5 anlamlık seviyesinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. Otellerin yıldız sayısı ile otellerde üst görevlere hazırlama eğitiminin verilip verilmemesi arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p=0.166$ ). Dolayısıyla; 5 yıldızlı otellerde çalışanlar arasında üst görevlere hazırlama eğitimi alanların oranı ile 4 yıldızlı otellerde çalışanlar arasında üst görevlere hazırlama eğitimi alma oranları istatistiksel olarak birbirine yakındır denebilir.

**$H_0$ :** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde otel dışı eğitim çalışmalarının verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki yoktur.

**$H_1$ :** Otellerin yıldız sayısı ile otellerde otel dışı eğitim çalışmalarının verilip verilmeme durumu arasında ilişki vardır.

Otellerin yıldız sayısı ile otellerde otel dışı eğitim çalışmalarının verilip verilmemesi arasında bir ilişki olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan  $\chi^2$  testi sonucu Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12.** Yıldız Sayısı İtibariyle Otellerde Otel Dışı Eğitimin Verilip Verilmeme Durumu

Otel Dışı Eğitimi	Otellerin Yıldız Sayısı	Toplam
-------------------	-------------------------	--------

Verme Durumu	5 yıldızlı	4 yıldızlı	
Evet	10 (47.6) (11.2)	11 (52.4) (35.5)	21 (17.5)
Hayır	79 (79.8) (88.8)	20 (20.2) (64.5)	99 (82.5)
Toplam	89 (74.2)	31 (25.8)	120 (100.0)

 $\chi^2=9.363$ 

p=0.004

Yapılan  $\chi^2$  analizi sonucunda %5 anlamlık seviyesinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Otellerin yıldız sayısı ile otellerde otel dışı eğitim verilip verilmemesi arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p=0.004). Buna göre 4 yıldızlı otellerin 5 yıldızlı otellere göre işgörenlere daha fazla otel dışı eğitim verdikleri ortaya çıkmıştır. Tablo 12'deki verilere göre; 5 yıldızlı otellerde çalışanların %11.2'si otel dışı eğitim alırken, 4 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin %35.5'i otel dışı eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.

**H<sub>0</sub>:** İşgörenlerin otellerde çalıştıkları süre ile düzenli aralıklarla eğitim verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İşgörenlerin otellerde çalıştıkları süre ile düzenli aralıklarla eğitim verilip verilmeme durumu arasında bir ilişki vardır.

İşgörenlerin otellerde çalıştıkları süre ile düzenli aralıklarla eğitim verilip verilmeme durumu arasında ilişki olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan  $\chi^2$  testi sonucu Tablo 13'de verilmiştir.

Yapılan  $\chi^2$  analizi sonucunda %5 anlamlık seviyesinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. İşgörenlerin otellerde çalıştıkları süre ile düzenli aralıklarla eğitim verilip verilmemesi arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p=0.033). Buna göre; otellerde 0-2 yıl arasında çalışan işgörenlerin %77.3'ü düzenli aralıklarla eğitim verildiğini belirtirken, 3-5 yıl arasında çalışan işgörenlerin %77.8'i otellerde düzenli aralıklarla eğitim verildiğini belirtmişlerdir. Buna karşın 6 yıl ve daha fazla süre çalışan işgörenlerin %95.3'ü otellerde düzenli aralıklarla eğitim verildiğini belirtmişlerdir. Otellerin faaliyet süreleri arttıkça işgörenlerine sundukları düzenli eğitimin de arttığını söylemek mümkündür.

**Tablo 13.** Otellerde Çalışan İşgörenlerin Çalıştığı Süre İle Otellerde Düzenli Aralıklarla Eğitim Çalışmalarının Verilip Verilmeme Durumu

İşgörenin Otelde Çalıştığı Toplam Süre	Otellerde Düzenli Aralıklarla Eğitim Verilme Durumu		Toplam
	Evet	Hayır	

0-2 yıl	51 (77.3) (42.5)	15 (22.7) (60.0)	66 (45.5)
3-5 yıl	28 (77.8) (23.3)	8 (22.2) (32.0)	36 (24.8)
6 yıl ve daha fazla	41 (95.3) (19.3)	2 (4.7) (8.0)	43 (29.7)
Toplam	120 (82.8)	25 (17.2)	145 (100.0)

$\chi^2=6.795$   $p=0.033$

**H<sub>0</sub>:** Otellerde düzenli aralıklarla eğitim alma durumu ile işe alıştırma eğitiminin memnuniyet düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>a</sub>:** Otellerde düzenli aralıklarla eğitim alma durumu ile işe alıştırma eğitiminin memnuniyet düzeyi arasında farklılık vardır.

İş görenlerin otellerde düzenli aralıklarla eğitim alıp almama durumu ile işe alıştırma eğitiminin memnuniyet düzeyi arasında farklılık bulunup bulunmadığını test etmek amacı ile 9-21 arası iş başı eğitiminin memnuniyet düzeyini ölçen önermelerin aritmetik ortalaması alınmış ve yeni bir değişken oluşturulmuştur. Oluşturulan yeni değişken ile düzenli aralıklarla eğitim verme durumu değişkeni "t" testine tabi tutulmuş,  $\alpha=0,05$  anlamlılık seviyesinde bu iki değişken arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, otellerde düzenli aralıklarla eğitim alanların işe alıştırma eğitiminden memnun olma düzeyleri daha yüksektir (Bkz. Tablo 14) denebilir. Dolayısıyla, **H<sub>a</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 14.** İşe Alıştırma Eğitimi İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Ortalaması İle Otellerde Düzenli Eğitim Verme Durumu

Düzenli Aralıklarla Eğitim Alma Durumu	N	Ortalama $\bar{x}$	Standart Sapma s	t	p
Evet	120	2,56	0,40	2,56	0,011
Hayır	25	2,33	0,43		

**H<sub>0</sub>:** Otel işletmelerinde verilen işe alıştırma eğitimi ile işgören performansı arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>a</sub>:** Otel işletmelerinde verilen işe alıştırma eğitimi ile işgören performansı arasında bir ilişki vardır.

Otel işletmelerinde verilen işe alıştırma eğitimi ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak bir ilişkinin bulunup bulunmadığını test etmek için işe alıştırma eğitimi memnuniyet düzeyini ölçen 9-21 arası önermelere verilen cevapların aritmetik ortalaması ile performansı ölçen 22-29 arası önermelere verilen cevapların aritmetik ortalaması alınmış, oluşturulan yeni değişkenlere Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. Korelasyon; en az iki değişken arasındaki ilişkiyi gösteren bir katsayıdır (Çil, 2004:267). Yapılan Korelasyon analizi sonucunda işe alıştırma değişkeni ile performans değişkeni arasında pozitif yönde ( $r=0,605$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Determinasyon katsayısı ise ( $r^2=0,36$ ) dır. Dolayısı ile, diğer değişkenler sabit kalmak koşulu ile iş gücü performansındaki değişimin %36'sının işe alıştırma eğitiminden kaynaklandığı söylenebilir. Buradan hareketle işe alıştırma eğitiminin işgören performansını olumlu etkilediğini söylemek mümkündür. Buradan hareketle,  $H_9$  hipotezi kabul edilmiştir.

### **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Otel işletmeleri, emek-yoğun bir sektör olarak ülkelerin büyük bir istihdam kaynağıdır. Küresel rekabet ortamında hem çağın yenilik ve gelişmelerine ayak uydurmaya çalışmaları hem de otomasyon olanaklarından fazla yararlanmamaları nedeniyle otel işletmelerinde insan kaynakları önemli boyutlara ulaşmaktadır.

Otel işletmeciliği dinamiktir. Sürekli olarak yenilikleri takip etmeyen bir otel, zamanla gerileyerek yok olmaya yüz tutar. Gelişen teknolojiye sahip olmak kadar, onu kullanmayı bilen eğitilmiş işgören otel işletmeleri için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, kaliteli hizmet sunabilmesi için, otelcilik alanındaki gelişmeleri takip etmesi zorunludur. Bu yüzden otel personelinin sürekli olarak hizmet içi eğitime gereksinimi vardır.

Eğitim, kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde olumlu yönde değişiklik yapmaktır. Bu faaliyet, bizzat kişinin kendi çabası ile gerçekleştirilebilir. Otel işletmelerinde işgören eğitimi, işgörenin nitelikleri ile yaptığı işin gerekleri arasındaki dengenin işgören aleyhine bozulması durumunda gündeme gelir. Özellikle, yeni göreve başlayan ve işle ilgili yeterli deneyimi olmayan işgörenin işe alınması sonucunda zorunlu olan bu uygulama bazen, işletmenin büyümesi, teknolojik gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlama gibi durumlarda da gerekli olmaktadır.

Yeni işe başlayan elemanların kısa süreli eğitim olarak bilinen işe alıştırma eğitimi işgörenin işletmeye, arkadaşlarına, işini tanımaya yönelik olarak uygulanmaktadır. İşe alıştırma eğitimi, bir kez uygulanıp biten bir program değildir. İşgören işletmede çalıştığı süre içinde devam eder ve işgörenin işletme içinde her görev ve iş değişikliğinde yeniden başlar.

$H_1$ 'den  $H_8$ 'e kadar olan hipotezler, otellerde hizmet içi eğitim türleri ile yıldız sayıları ilişkisini açıklamak amacıyla oluşturulmuştur.  $H_9$  hipotezi ise işe alıştırma eğitimi ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla kurulmuştur. Yapılan analizler sonucunda;  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_6$ ,

H<sub>7</sub>, ve H<sub>9</sub> hipotezlerinde belirtilen ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> ve H<sub>5</sub> hipotezlerinde belirtilen ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. H<sub>8</sub> hipotezinde ise istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Otel işletmelerinde yapılan işe alıştırma eğitim programının başarılı olması için öneriler:

- Otel işletmelerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak düzenlenmelidir.
- Otele yeni alınan bütün işgörene uygulanmalıdır.
- Hem otel işletmeleri hem de işgörenler tarafından bir formalite olarak algılanmamalıdır.
- İşe alıştırma eğitimine katılan işgörenin ödüllendirilmesi, motivasyonunu ve işe olan bağlılığını arttıracaktır. Dolayısıyla bu durum, katılımcıların eğitime olan ilgisinin çekilmesinde faydalı olabilir.
- Otel işletmeleri, bu konuda başarılı olan diğer otel işletmeleri ile, hizmet içi eğitim veya turizm konusunda eğitim veren kurumlarla çalışarak daha bilinçli hizmet içi eğitim uygulamalarında bulunabilir.
- İyi bir işe alıştırma eğitimi için insan kaynakları bölümünün, ilgili amirin ve yöneticilerin birbiriyle iletişim kurarak programı uyum içinde yürütmeleri gerekmektedir.
- İşgörenin gereksiz bir şekilde kendine olan güvenini yok edecek işler yapması istenmemelidir.
- Yeni işgören, oteldeki kariyerinin ilk gününden itibaren zayıf, ilgisiz deneticilerin eşliğinde işe alıştırma eğitimi almamalıdır.
- Amirler ve işe alıştırma eğitiminden sorumlu olan kişiler, programın uygulamasından önce eğitilmelidir. Böylelikle amirler, işe alıştırma eğitimi içinde kendi rollerini ve sorumluluklarının neler olduğunu öğrenecek, diğer sorumlular ise eğitimi daha etkin yürüteceklerdir.
- Yeni işgörene çok kısa sürede çok fazla bilgi yükleyerek kafasını yoracak bilgiler verilmemelidir.
- Otel işletmesine yönelik bilgiler içeren biçimsel işe alıştırma eğitiminin yürütüleceği mekanın, tüm işgörenin rahatlıkla ulaşabileceği merkezi bir yer, bir toplantı odası, konferans salonu ya da özellikle bu konuyla ilgili eğitim merkezi seçilmelidir.
- Bir işe alıştırma eğitimi programı düzenlenirken, işgörenin iş yetenekleri, olgunluk derecesi ve profesyonel ihtiyaçlarının farklı olması yanında, öğrenme şekillerinin de değişiklik gösterebileceği unutulmamalıdır. Bazıları konferans yönteminde olduğu gibi dinleyerek, bazıları da yazılı kaynakları okuyarak daha iyi öğrenirler. İşe alıştır-

ma programının tam anlamıyla etkin olabilmesi için, uygun eğitim araç ve yöntemleri kullanılmalıdır.

- Otele yönelik bilgiler verilirken slayt, film, işletme şeması, video gibi görsel-ışitsel araçlardan yararlanarak, özellikle istatistiksel bilgilerle, işletmenin geçmişi, örgütsel yapısı ve sunduğu hizmetler ile ilgili konuların daha çekici olması ve kolay anlaşılması sağlanabilir.
- İşe alıştırma eğitiminin sonuçları değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde işe yeni alınan, iş yerinde bölüm değiştiren, yeni bir teknoloji ile tanışan işgörenlere, otelin amaç, misyon ve vizyonunu aktarma, yapacağı işin ne olduğunu kendisine anlatma, iş arkadaşları ile tanıştırma gibi faaliyetler işgörenin işe ve işletmeye uyumunu sağlayacak önemli bir eğitim faaliyetidir. Bu ve benzeri faaliyetler, kısa süre içinde işgörenin örgüte olan bağlılığını da sağlayacaktır.

#### **KAYNAKÇA**

- ALTUNBULAK, L. (1999). **İşletmelerde Örgütsel Yapıdaki İşgören Eğitimi ve Yöntemlerinin Türk Sanayisinde Konumu İle Döküm Sektöründeki Bir İşletmede Uygulamalı Durumu ve Yeni Düzen Önerisi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- AYDIN, V. (1977). **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**. Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- BAŞ, İ. M. ve TARTAR, A. (1991). **İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Ankara: **Milli Prodüktivite Merkez Yayını, Verimlilik Dergisi**, No: 435.
- BİNGÖL, D. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- ÇALIK, T. (2003). **Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- ÇİL, B. (2004). **İstatistik**. 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- DESSLER, G. (2003). **Human Resource Management**. New Jersey: Pearson Education Inc.
- KAYNAK, T. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı.
- KOZAK, M. (2004). **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- SEYMEN, A.O. (1995). **İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Değerlendirilmesi Sürecinin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi**. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- SHERMAN W.A. ve BOHLANDER, W.G. (1992). **Managing Human Resources**. 9.th. Edition. Ohio: College Division, South- Western Publishing.

- TOPALOĞLU, M; KOÇ, H. (2002). **Büro Yönetimi. Kavramlar ve İlkeler.** Ankara: Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- TOPALOĞLU, M; SÖKMEN, A. (2003). *İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi (Ankara'da Bir Uygulama).* Ankara: **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi.** Sayı: 2.
- UMDU, A. (2002). **İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi ve Çağrı Merkezlerinde Oryantasyon Eğitimi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.** İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- YÜKSEL, Ö. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Gazi Kitabevi.
- [www.ulker.com.tr/ulkerportal/kurumsal/insan\\_kaynaklari/yaklasim](http://www.ulker.com.tr/ulkerportal/kurumsal/insan_kaynaklari/yaklasim) (Erişim Tarihi: 12.12.2004).



