

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE ORYANTASYON EĞİTİMİNİN
DEĞERLERLENDİRİLMESİ: İSTANBUL - BEYOĞLU ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HASAN ALP ATİK

BALIKESİR, 2015

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE ORYANTASYON EĞİTİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ:
İSTANBUL - BEYOĞLU ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HASAN ALP ATİK

TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR. DÜRİYE BOZOK

BALIKESİR, 2015

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201012501015 numaralı Hasan Alp ATİK'in hazırladığı "Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin Değerlendirilmesi: İstanbul-Beyoğlu Örneği " konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 19/10/2015 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. Sibel Sü ERSÖZ İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye Doç. Dr. Düriye BOZOK (Danışman) İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye Yrd. Doç. Dr. Göksel Kemal GİRGİN İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Halil İbrahim Şahin
21.10.2015
Enstitü Müdürü
(Unvanı, Adı, Soyadı)

Doç.Dr.Halil İbrahim ŞAHİN
Müdür

ÖNSÖZ

Ülke ekonomisinde son derece önemli bir yere sahip olan ve bacasız sanayi olarak adlandırılan turizmde, sadece doğal kaynaklar ve kültürel özellikler yeterli olmayıp insan faktörü son derece önem taşımaktadır. Turizm sektörünün hizmet birimlerinden biri olan otel işletmeleri de, konuklarına daha iyi hizmet sunabilmek ve piyasada adından söz ettirebilmek için insan faktörüne ihtiyaç duymaktadırlar.

Otel işletmelerinin hizmet işletmesi olması bu işletmede çalışan iş görenleri oldukça önemli hale getirmektedir. Turistik tüketicinin herhangi bir otel seçmesinde, otel işletmesinin sunduğu hizmetler kadar otel personelinin kendisine karşı yaklaşımı da son derece önemlidir. Otel işletmeleri yeni işe aldıkları personelin otel işletmesini tanınması ve iş yerine kolay uyum sağlayabilmesi için oryantasyon eğitimi programlarını uygulamaktadırlar. Yerinde ve doğru tekniklerle uygulanan bir oryantasyon eğitimi otel işletmelerinin amaçlarına daha kolay ulaşmasının yanında, personelin işinde daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana her konuda yardımcı olan çok değerli hocam ve danışmanım sayın Doç. Dr. Düriye BOZOK'a, görüşleriyle bana yön veren arkadaşım sayın Arş. Gör. NurayÇıldireIEKER'e, arkadaşım sayın Arş.Gör. Süleyman AKKAŞOĞLU'na, çalışmam boyunca manevi desteğini esirgemeyen arkadaşlarım Emin GÜLEÇ ve Esra ÇAYDAŞ'a teşekkür ederim.

Hasan Alp ATİK

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE ORYANTASYON EĞİTİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: İSTANBUL - BEYOĞLU ÖRNEĞİ

ATİK, Hasan Alp

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Düriye BOZOK

2015, 93 Sayfa

Turizm sektörü, ekonomik etkileri ve özellikle yarattığı istihdam olanakları dikkate alındığında Türkiye ekonomisine de önemli katkılar sağlamaktadır. Turizm bir hizmet endüstrisidir, dolayısıyla insan gücüne ve yetişmiş iş gücüne gereksinimi oldukça fazladır.

Eğitim, bireylerin çalışma yaşamlarında başarılı olabilmeleri ve değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri açısından önemli fonksiyona sahiptir. İşe yeni alınacak veya çalışan personelin eğitimi işletmelerin etkin ve verimli çalışmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Otel işletmelerinde çalışanların işlerine en çabuk ve en verimli şekilde uyum sağlamaları vazgeçilmez bir unsurdur. Oryantasyon eğitiminin amacı, personelin işi tanımasını, iş tatminini, iş başarısını dolayısıyla otel işletmesinin performansını arttırarak turizm sektöründeki pastadan daha fazla pay almasını sağlamaktır. Otel işletmeleri yeni işe aldıkları ya da farklı departmandaki çalışanlarının, yeni görevine, çalışma ortamına, yeni iş arkadaşlarına, yeni işletme yöneticilerine ve işletme kültürüne uyum sağlamaları için oryantasyon programları uygulamaktadır. Otelde çalışan ve işe yeni başlayan personele uygulanan oryantasyon eğitimi, personelin işe ve işletmeye daha kolay uyum sağlamasını, iş yerinde yabancılaşma çekmesinin önüne geçilmesini, iş tanımını ve iş başarısını yükseltmesini sağlamaktadır. Oryantasyon eğitiminin yetersizliği ise beraberinde işe ve işletmeye uyum süresinin uzaması, hizmet üretiminde hata, kayıp ve israfın artması, müşteri şikayetlerindeki artışlar, yanlış yerleştirme sürecinin getirdiği motivasyon düşüklüğü ve daha uzun süreli ve

yüksek maliyetli eğitim gereksinimlerinin ortaya çıkması gibi diğer sorunları getirmektedir.

Bu çalışmada, otel işletmelerinde oryantasyon eğitimi faaliyetlerinin tanımlanması, değerlendirilmesi ve personelin çalışma hayatına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda; İstanbul Beyoğlu ilçesinde turizm sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan personele yönelik bir anket uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Oryantasyon, eğitim, hizmet içi eğitim, otel işletmesi

ABSTRACT

IN HOTEL BUSINESS EVOLUTION OF EMPLOYEE ORIENTATION: İSTANBUL- BEYOĞLU EXAMPLE

ATİK, Hasan Alp

**Master Degree Thesis: Department of Tourism and Hotel
Management**

Adviser: Doç. Dr. Düriye BOZOK

2015, 93 pages

The economic impact of the tourism sector and the employment opportunities created especially considering Turkey makes significant contribution to the economy. Tourism is a service industry, hence the need for a power and skilled labor is very high.

Education, working life and in terms of individuals adapt to changing conditions is an important function. New employees will be hired do staff training, the company plays an important role in the effective and efficient operation.

It is an indispensable factor in hotel enterprises to have employees in the quickest and most efficient way to make them ready and adapted. What is aimed with orientation training, is to provide the employees with the information that helps them to adapt to their environment and colleagues so that it helps hotel companies to increase its performance and the share it takes from the whole. Management of hotel applies orientation programmes for new workers from different departments to comply with new duty, working environment, newco-workers, new management directors and management culture. The hotel employees and new hires orientation applied to staff training, staff hiring and easier to adapt to the business, work to prevent the alienation pull provides upgrade the job description and job success. Lack of orientation training brings other problem like extension of adaptation period for work and management, increasing error, loss and waste in employment production, increases in complaints of customers, decreasing of

motivation bringing wrong having period and occurrence of training necessities which are longer and have higher costs.

In this study, the definition of orientation training activities in the hotel business, the impact assesment of the working life and have tried to determine staff. For this purpose; Istanbul Beyoglu district operating in the tourism sector, a survey for staff working in four and five-star hotels were applied.

Key Words: Orientation, education, in-service training, hotel business

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xv
1.GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Problemi	2
1.2 Araştırmanın Amacı	2
1.3 Araştırmanın Önemi.....	3
1.4 Araştırmanın Varsayımları	3
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.6 İlgili Tanımlar	4
2.İLGİLİ ALANYAZIN	5
2.1. Kuramsal Çerçeve	5
2.1.1 Eğitim Kavramı	5
2.1.2. İşletmeler Açısından Eğitimin Önem, Amaç ve Yararları	7
2.1.2.1. İşletmelerde Eğitimin Önemi	7
2.1.2.2. İşletmelerde Eğitimin Amacı.....	7
2.1.2.3. İşletmelerde Eğitimin Faydaları	8
2.1.3 Eğitim Faaliyetlerinin Kapsamı	10
2.1.3.1 Bilgi Vermeye Yönelik Eğitim	11
2.1.3.2 Beceri Kazandırmaya Yönelik Eğitim	12
2.1.3.3 Davranış Kazandırmaya / Değiştirmeye Yönelik Eğitim	13
2.2 Başlıca Eğitim Türleri.....	13
2.2.1 Örgün – Yaygın Eğitim	13
2.2.2 Hizmet Öncesi Eğitim	14
2.2.3 Hizmet İçi Eğitim.....	14
2.2.3.1 Hizmet İçi Eğitimin Fayda ve Sınırlılıkları	15
2.2.3.2 Hizmet içi Eğitim Türü Olarak Oryantasyon Eğitimi.....	16

2.3. Turizm-Otel Kavramları ve Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitimi	17
2.3.1. Turizm Kavramı	17
2.3.2. Konaklama İşletmelerinde Otel İşletmelerinin Kavramsal Analizi	18
2.3.2.1. Otel İşletmelerinin Tanımı	18
2.3.2.2 Türkiye’de Otel İşletmeciliğinin Tarihsel Gelişimi	19
2.3.2.3 Otel İşletmelerinin Genel Özellikleri	21
2.4. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi	23
2.4.1. Otel İşletmelerinde İnsan Unsuru	23
2.4.2. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	24
2.4.3. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi.....	25
2.4.4.Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri	26
2.5. Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitimi.....	27
2.5.1. Oryantasyon Eğitiminin Tanımı	27
2.5.2. Oryantasyon Eğitiminin Amacı, Önemi ve Kapsamı	28
2.5.2.1. Oryantasyon Eğitiminin Amacı	28
2.5.2.2. Oryantasyon Eğitimin Önemi.....	29
2.5.2.3. Oryantasyon Eğitiminin Kapsamı	30
2.5.3. Oryantasyon Eğitiminin Yararları	32
2.5.3.1. İşletmeler Açısından Yararları	32
2.5.3.2. Çalışanlar Açısından Yararları	32
2.6. Otel İşletmeleri Açısından Oryantasyon Süreci	33
2.6.1. Oryantasyon Eğitiminin Planlanması	33
2.6.2. Oryantasyon Eğitiminden Sorumlu Olacak Kişilerin Belirlenmesi	36
2.6.3. Eğitim Süresinin Belirlenmesi	36
2.6.4. Eğitim Uygulanacak Yerin Belirlenmesi	37
2.6.5. Eğitimde Uygulanacak Yöntemlerin Saptanması.....	38
2.6.6. Oryantasyon Eğitiminin Uygulanması.....	39
2.6.7. Oryantasyon Eğitim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar.....	41
2.6.7.1. Oryantasyon Eğitimi Süresince Yeni Çalışandan Kaynaklanan Sorunlar	41
2.6.7.2. Oryantasyon Eğitimi Süresince İşletmeden Kaynaklanan Sorunlar.....	42
2.7. Oryantasyon Eğitiminin Uygulama Aşamaları.....	42

2.7.1. Uygulama Öncesi Ön Hazırlık	44
2.7.2.Çalışanların Karşılansması	44
2.7.3. İşletmeye Ait Genel Bilgilerin Verilmesi	45
2.7.4. Çalışanlara İşyerinin Tanıtılması	45
2.7.5. Çalışanların İş Arkadaşları ile Tanıştırılması	46
2.7.6 . Çalışanlara Sağlanacak Hizmetlerin Tanıtılması.....	46
2.8 Eğitim Sürecinin Değerlendirilmesi	47
3.YÖNTEM.....	50
3.1. Araştırmanın Modeli.....	50
3.2. Evren ve Örneklem	51
3.3.Veri Toplama Aracı ve Teknikleri.....	51
3.4. Verilerin Analizi	52
4. BULGULAR VE YORUMLAR	52
4.1. Sosyo – Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	52
4.2. Oryantasyon Eğitiminin Çalışmaya Yeni Başlayan Personelin Beklentilerini Karşılama Durumuna İlişkin Bulgular	53
4.3. Oryantasyon Eğitimi (İşe Uyum) ile İlgili Bilgiler, Değişkenler ve İfadeler ile İlgili Bulgular	54
4.4. Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik ve Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Sonuçlara İlişkin Bulgular ...	55
4.5. Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA)	56
4.5.1. Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) Sonuçları	57
4.5.2. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) Sonuçları.....	60
4.6. Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	62
4.7. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatı Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	65
4.8. Hipotezler ve Analizleri	68
4.8.1. Cinsiyete Göre Oryantasyon Eğitimi Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirme Yönelik Farklılık Durumu Farklılık Durumu.....	69
4.8.2. Yaş GruplarınaGöre Oryantasyon Eğitimi Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirme Yönelik Farklılık Durumu Farklılık Durumu.....	70

4.8.3. Gelir Durumuna Göre Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirme Yönelik Farklılık Durumu Farklılık Durumu.....	71
4.8.4. Eğitim Durumuna Göre Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirme Yönelik Farklılık Durumu	72
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	75
5.1. Sonuç	75
5.2. Öneriler.....	79
KAYNAKÇA	81
EKLER.....	90
EK 1.....	90

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. İşletme ve Çalışan Açısından Eğitimin Faydaları	10
Çizelge 2. Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı (2000-2014)..	21
Çizelge 3. Oryantasyon(İşe Alıştırma) Planı.....	35
Çizelge 4. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ..	53
Çizelge 5. Oryantasyon Eğitiminin Çalışmaya Yeni Başlayan Personelin Beklentilerini Karşılama Durumu Dağılımı	53
Çizelge 6. Oryantasyon Eğitimi (İşe Uyum) ile İlgili Bilgiler, Değişkenler ve İfadeler ..	55
Çizelge 7. Oryantasyon Eğitimi- Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Değerlendirme Sonuçları	56
Çizelge 8. Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik Faktör Analizi Sonucu.....	58
Çizelge 9. Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik Madde Sonuçları	59
Çizelge 10. Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik Döndürülmüş Bileşen Matrisi (Rotated Component Matrixa).....	59
Çizelge 11. Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik İfadelerin Faktör Dağılımı	60
Çizelge 12. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu.....	61
Çizelge 13. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Madde Sonuçları.....	61
Çizelge 14. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Döndürülmüş Bileşen Matrisi (Rotated Component Matrixa)	62
Çizelge 15. Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik İfadelerin Faktör Dağılımı.....	63
Çizelge 16. Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	64
Çizelge 17. Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik DFA Alt Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları.....	66
Çizelge 18. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatı Doğrulayıcı Faktörleri ve Değişkenleri	66

Çizelge 19. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatı Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	67
Çizelge 20. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatı Alt Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları	68
Çizelge 21. Tek Örneklem Kolmogorov - Smirnov Normallik Testi Sonuçları ...	68
Çizelge 22. Cinsiyete Göre Cinsiyete Göre Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları	70
Çizelge 23. Yaş Gruplarına Göre Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirme Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	72
Çizelge 24. Gelir Durumuna Göre Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirme Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	73
Çizelge 25. Eğitim Durumuna Göre Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirme Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	74
Çizelge 26. Hipotezlerin Dağılımı	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Oryantasyon Süreci	43
Şekil 2. Oryantasyon Eğitimini Değerlendirmeye Yönelik DFA AMOS Faktör Modeli Sonuçları	65
Şekil 3. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatı DFA AMOS Faktör Modeli Sonuçları.....	68

KISALTMALAR

X² : Ki kare

GFI:Joreskog Uyum İyiliği İndeksi

AGFI:Joreskog Düzeltimif Uyum İyiliği İndeksi

CFI: Bentler Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

RMSEA:Steiger – Linder Yaklaşımı Standart Hatası İndeksi

RMSR:Artıkların Kök Ortalama Karesi

1.GİRİŞ

İşletmeler günümüzde değişen piyasa şartlarına uyum sağlayabilmek için eğitim alanındaki yeniliklere önem vermek durumundadırlar. Gelişen teknoloji ve küreselleşen dünyada hedeflerine ulaşmak isteyen işletmeler insan kaynakları departmanlarını kurarak rekabette üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. İnsan kaynakları departmanı çalışanların eğitimine önem vermeli; bütçe, zaman ve gerekli imkânları temin etmelidirler.

Örgütsel anlamda eğitim, yeni personelin göreve başladığı günden başlayarak işten ayrılmasına kadar devam eden uzun vadeli bir süreci kapsar. Eğitim sürecinin ilk aşaması oryantasyon eğitimidir. Oryantasyon, çalışanları sosyalleştirmede önemli rol oynar ve işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitimidir. Kurumda yeni çalışmaya başlayacak personelin işletmeyi, yapacağı işi ve çalışma arkadaşlarını tanıtmaya yönelik oryantasyon eğitiminden geçirilmesi zorunluluktur.

Oryantasyon eğitimi, işgörende olumlu bir tutum yaratarak işletmeye bağlılık duygusunu geliştirir. Böylece işgören performansı ve kalite kısa sürede artar.

Çalışmanın amacında turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde insan kaynakları departmanının ve işletmenin eğitim faaliyetleri incelenerek otel işletmelerinde eğitim ve personele verilen değerin önemi belirtilmektedir. Otel işletmelerinde personelin eğitim durumları, turizm eğitimi alıp almadıkları, sezonluk istihdam gibi personel alımının belli bir dönemi kapsamaması gibi sebepler otel işletmelerinin eğitimle ilgili sorunlar yaşadığını gözler önüne sermektedir. Bu kapsamda çalışmada, otel işletmelerinde oryantasyon eğitimi faaliyetlerinin tanımlanması, değerlendirilmesi ve personelin çalışma hayatına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Otel işletmelerinde yürütülen eğitim ve oryantasyon faaliyetlerinin ne düzeyde verildiğini tespit etmek, ve bu konudaki mevcut durumu ortaya koymaktadır.

Çalışma beş ana başlık altında ele alınmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımı, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

İkinci bölümde, 'Eğitim ve Eğitim Türleri' başlığı altında; eğitim kavramı, eğitim türleri, eğitimin amaç, önem ve yararları, Turizm-Otel Kavramları ve Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitimi' başlığı altında; turizm kavramı, otel işletmelerinin tanımı, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi otel işletmelerinde oryantasyon eğitimi tanımı, otel işletmeleri açısından oryantasyon süreci, oryantasyon eğitiminin uygulama aşamaları ve eğitim sürecinin değerlendirilmesi incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırma modeli, evren ve örneklem veri toplamı aracı ve teknikleri ve verilerin analizi yer almaktadır. Dördüncü bölümde İstanbul ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde uygulanan araştırmayla ilgili elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın problemini, İstanbul ili Beyoğlu ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işe yeni başlayan ve mevcut personel üzerinde uygulanan oryantasyon eğitiminin personel üzerindeki etkisinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde oryantasyon eğitimi faaliyetlerinin personel açısından verimliliğini tespit etmek, iş tanımını, iş başarısını ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılacaktır;

- Otel işletmelerinde çalışan personel oryantasyon eğitiminin farkında mıdır?
- Otel işletmelerinde oryantasyon eğitimi uygulanmakta mıdır?

- Otel işletmesine yeni alınan personel üzerinde uygulanan oryantasyon eğitiminde hangi bilgiler yer almalıdır?
- Oryantasyon eğitimi alan personelin verilen bu eğitimden beklentileri nelerdir, karşılaştıkları zorluklar nelerdir?
- Uygulanan oryantasyon eğitiminin personel üzerindeki etkileri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemli olmasının nedenleri:

1. Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin ülkemize gelen yerli ve yabancı misafirlere hizmet sunarken personelinin eğitim faaliyetleri üzerinde ne derece durduğu,
2. Otel işletmesine alınan personele uygulanan oryantasyon faaliyetlerinin önemine ilişkin farkındalık yaratılması,
3. Otel işletmelerinde işe yeni başlayan personele ve mevcut otel personeline uygulanması gereken oryantasyon eğitiminde ne gibi bilgilerin yer alması gerektiğini ortaya koymaktır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın amacına uygun olarak İstanbul ili Beyoğlu ilçesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan personele uygulanmak üzere hazırlanmış olan anket sorularına katılımcıların objektif bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın hedef kitlesi otel işletmelerinde çalışan yeni işe başlayan ve otelde çalışan personeldir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın kuramsal çerçevesi ulaşılabilen literatür, görgül kısmı ise konaklama işletmelerine yeni başlayan ve mevcut personel ile sınırlıdır. Bununla birlikte araştırma evreninin geniş bir alana yayılması nedeniyle İstanbul-Beyoğlu bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama

işletmelerinde yeni başlayan ve mevcut çalışmakta olan personel ile yapılmıştır. Araştırmanın dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılmasının ve İstanbul Beyoğlu bölgesinde yapılmasının nedeni ise, Beyoğlu bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin daha kurumsal olması ve oryantasyon eğitimi faaliyetleri konusunda daha duyarlı olmalarından kaynaklanmaktadır.

1.6.İlgili Tanımlar

a) Eğitim: Bireyin toplum hayatına hazırlanması amacıyla onun gerekli bilgi, beceri ve tutum kazanmasında ve kişiliğini geliştirmesine yardım etme süreci olarak ifade edilmektedir (Taymaz, 1992, 2).

b) Örgün Eğitim: Belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarda okul çatısı altında düzenli olarak yapılan genel, mesleki ve teknik programlar çerçevesinde uygulanan faaliyetlerdir (Taymaz, 1997,3).

c) Yaygın Eğitim: Örgün eğitim sisteminde hiç bulunmamış, herhangi bir kademede bulunan veya öğrenim kademelerinden birinden ayrılmış olan bireylere ilgi ve ihtiyaç duydukları alanda yapılan eğitimidir (Balbay, 2007, 16).

d) Hizmet Öncesi Eğitim: Kurum ve kuruluşların personel ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda ve genel öğretim kurumlarında hizmet öncesi okutulan ve yürütülen faaliyetlerin tümü olarak ifade edilmektedir (Die, 1995, 8).

e) Hizmet İçi Eğitim: Özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitim faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 1992, 3).

f) Oryantasyon Eğitimi: İşe yeni alınan çalışana, işletmeyi, iş arkadaşlarını, yöneticilerini ve işini tanıtarak, yapacağı iş ve çalışacağı işletmeye uyumunu sağlamak, böylece onu işletmeye kazandırmak amacıyla yapılan faaliyetlerdir (Özçelik, 2000, 194).

g)Otel İşletmesi: İnsanların konaklama ve yeme-içme gibi ihtiyaçlarını karşılayan birimdir (Didin ve Köroğlu, 2008, 112).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde eğitim ve araştırmanın konusuna uygun olarak oryantasyon eğitimi konusunda ilgili verilere dayanarak işletmeler açısından oryantasyon süreci incelenmiştir. Turizm ve otel işletmeleri kavramı, insan kaynakları yönetimi ve oryantasyon eğitiminin uygulama aşamaları incelenerek oryantasyon eğitimi konusunda işletmelerin karşılaştıkları zorluklar üzerinde durulmuştur.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın temel amacına uygun olarak, öncelikle eğitim, eğitimin kapsamı, amacı, önemi, yararları, temel eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve planlanması açıklanmakta ve sonrasında turizm, otel kavramları, otel işletmelerinde insan kaynaklarının yeri ve önemi, otel işletmelerinde oryantasyon eğitimi başlığı altında; otel işletmelerinde oryantasyon eğitimi tanımı, amacı, önemi, kapsamı ve yararları, otel işletmeleri açısından oryantasyon süreci, oryantasyon eğitiminin uygulama aşamaları ve eğitim sürecinin değerlendirilmesi konularına değinilmektedir.

2.1.1. Eğitim Kavramı

Literatür incelendiğinde eğitimin birçok farklı tanımının yapıldığı görülmektedir. Zaman ve mekân yönünden kapsamlı ve çok boyutlu oluşu, eğitimin farklı şekillerde tanımlanması gibi sonuçları da beraberinde getirmektedir (Çalık, 2006, 14).Bu nedenle yapılan tanımlar, eğitim kavramına yönelik yaklaşım biçimlerine göre değişmekte olup, kimi tanımlar bireyden kimi tanımlar ise toplumdaki yola çıkmaktadır (Ayhan, 1995, 19).

Eğitimi sosyologlar ele alıp incelediğinde, bireyin yaşadığı topluma uyumu ve sağlıklı bir şekilde toplumdaki rolünü, yerine getirebilecek özellikleri kazanması olarak değerlendirirken; psikologlara göre ise, daha çok bireyin

yeteneklerinin en üst seviyeye çıkması olarak görülmektedir (Çalık, 2006, 15).

Bu kapsamda eğitim ile ilgili tanımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Sosyolojik açıdan kapsamlı olarak eğitimi tanımlayan Durkheim, yetişkin bireyler tarafından henüz sosyal hayata hazır olmayanlara etki eden bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Durkheim'a göre eğitim, her şeyden önce günümüzde toplumun yaşam koşullarını sürekli olarak yenileyen bir araçtır. Bu görüşe göre, insanın dünyaya ayak bastığı andan itibaren fiziksel ve ruhsal alanda etrafından yardım görmek zorunda olan insanın, geleceğe yönelik olarak devamlı olarak gelişmeye açık olma zorunluluğu eğitimin durağan olarak değil, sürekli hareket halinde bulunması gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. Bu sayede eğitim, insanın doğuştan sahip olduğu fiziki özellikleri ve yaşayarak, öğrenerek kazandığı ahlak anlayışı üzerinde yapılan etkilerin bütünüdür (Ünay, 1982, 9).

Eğitimin tanımını yapan Haydar Taymaz'a (1992) göre ise eğitim; "Bireyin toplum hayatına hazırlanması amacıyla onun gerekli bilgi, beceri ve tutum kazanmasında ve kişiliğini geliştirmesine yardım etme sürecidir."

Fatma Varis'e (1992) göre ise eğitim; "Kişinin tüm yaşamı boyunca sürmekte ve okul dışında ve içinde yaşam boyu edindiği deneyimlerin bütününe kapsamaktadır".

Son olarak eğitimin bir diğer tanımını yapan Coşkun Bayrak'a (2005) göre ise eğitim; "Geniş anlamda bireyin toplum standartlarını, inançlarını ve yaşam koşullarını kazanmasında etkili olan tüm sosyal süreçlerdir.

Başka bir bakış açısıyla eğitim, işletmeler tarafından düzenlenen ve bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmedeki misyonları, alacakları görevler ve kariyerlerinde daha etkili ve başarılı olabilmek için, onları mesleki anlamda bilgilendiren, onlara gelecek hakkında yön veren, düşünce karar alma, tutum, davranış ve alışkanlıklarında olumlu etkiler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerilerini arttıran eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 1994, 125-126).

En genel anlamıyla eğitim, hedef ve amaçlar doğrultusunda insanları yetiştirme ve geliştirme sürecidir. Eğitimle birlikte insanın kişiliği farklılaşmakta ve değişmektedir. Eğitim sürecinde meydana gelen bu değişim, bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşmektedir (Fidan ve Erdem, 1998, 16).

Yapılan eğitim tanımları dikkate alındığında eğitimin, kişi hayatında değişim yarattığı ve bunun belli bir süreç içinde gerçekleştiği görülmektedir.

2.1.2. İşletmeler Açısından Eğitimin Önem, Amaç ve Yararları

Daha önce genel olarak incelenen eğitim kavramının burada ise, önemi, amacı ve işletmeler açısından yararları incelenmektedir

2.1.2.1. İşletmelerde Eğitimin Önemi

İşletmeler açısından eğitim, çalışanların verimliliğini ve performansını arttırmak için yapılan faaliyetlerin en önemlisidir. Günümüzde işletmeler henüz bunun önemine gerektiği kadar varamamakta ve eğitim faaliyetlerine gerekli özeni göstermemektedirler. Değişim süreci olarak eğitimin tanımı yapıldığında, temel amacın işletme personelinin davranışlarında istenen yönde değişim meydana gelmesini sağlamak olduğu söylenebilir. Bu amaçlar doğrultusunda personele daha verimli olmaları adına gerekli bilgi, beceri ve tutumlar eğitim aracılığıyla kazandırılmaya çalışılmaktadır (Şencan, 2003, 1).

Eğitim faaliyetlerine gerekli önemi veren işletmeler, personellerinin bugünkü ve gelecekte düşünülen işleri daha iyi yapabilmelerine olanak sağlamaktadırlar.

2.1.2.2. İşletmelerde Eğitimin Amacı

Personel eğitiminin diğer amaçları ise şu şekilde sıralanabilir (Deniz, 1999, 1-2):

- Günümüzde bilim ve teknolojinin getirdiği yeni değişiklikleri öğretmek personelin bulunduğu alandaki bilgilerini yenilemek,
- İşletme çalışanlarını daha ileri görevlere hazırlamak,

- İşletmeye yeni giren personelin, iş arkadaşlarına ve işine karşı uyumunu sağlamak,
- İşletme içinde disiplin ve düzeni sağlayarak, personel arasındaki anlaşmazlıkları ve devamsızlıkları önlemek,
- Personelin motivasyon ve moralini yüksek seviyede tutmak,
- İşletmede çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak,
- İş kazalarını azaltmak ve iş güvenilirliliğini yükseltmek,
- Beklenmedik durumlar karşısında personelin sorun çözme becerisini geliştirerek gerektiğinde kendi kararlarını verebilmesini teşvik etmek,
- İşletme kültürünü geliştirmek
- Üretim hizmet kalitesini ve miktarını arttırmak.

2.1.2.3. İşletmelerde Eğitimin Faydaları

Günümüzde işletmeler personeline eğitim imkânı sağlamanın hem işletmeye hem çalışana fayda sağlayacağını bilincinde olmalıdırlar. Eğitim faaliyetlerini çalışanlarına sunan işletmeler, daha yetenekli ve işlerini daha etkili bir biçimde yerine getiren çalışanlara sahip olmaktadır. Personel eğitim ile birlikte yeni beceriler farklı bakış açıları kazanmakta ve bunun yanında yeni bireylerle tanışmakta ve kendilerini geliştirme imkânını bulmaktadır (Tüsiad, 1999, 74).

Eğitimin çalışanlara, işletmeye ve işletmenin sosyalleşmesine olan faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1) Eğitimin Bireye Sağladığı Faydalar

- Personeldeki kişisel gelişim ve başarı duygusunun gelişmesine yardımcı olarak motivasyonu artırıcı etki göstermektedir.
- Personelin önemli kararları rahatlıkla alabilmesinde ve ortaya çıkabilecek sorunları çözmesinde etkili olmaktadır.

- Çalışanların iş doyumunu ve performanslarının yükselmesine yardımcı olur.
- Baskı, stres ve yorgunluk gibi iş sırasında oluşabilecek olumsuzluklara karşı mücadele etmeyi sağlar.
- Personele işle ilgili terfi olanağı sunduğu için yine ayrı bir motivasyon kaynağıdır.
- İletişim becerisini ve yeni öğrenmelerin hızını arttırmaktadır (Deniz, 1999, 12).

2) Eğitimin İşletmeye Sağladığı Faydalar

- İşletmedeki çalışmanın kalitesini ve verimliliğini arttırmaktadır.
- Eğitimli personel ile birlikte işletmenin tüm bölümlerinde bilgi, beceri ve yetenek düzeyi artmaktadır.
- Gelişen teknolojik gelişim ve değişimlere işletmenin uyumunu sağlamaktadır.
- Çalışanlar arasındaki ilişkiyi geliştirmekte işletmenin gelişmesini sağlamaktadır (Kara, 2006, 80).
- İş yerinde işle ilgili yaşanan kazaları azaltmakta ve çalışanların moralini arttırmaktadır.
- İşyerinin prensiplerinin anlaşılmasına yardımcı olmakta ve iş verimliliğinin artmasını sağlamaktadır (Geylan, 1992, 140).

3) Eğitimin İşletmenin Sosyalleşmesine Olan Faydaları

- İşletmeye yeni başlayan personelin işe alışmasını sağlar.
- Personel arasındaki iletişimin artmasına yardımcı olur.
- İşletmedeki grupların ortak hareket etmesine ve işletme kültürünü benimseyip bunu yaptıkları işlerine yansıtmasını sağlar.
- Personel arasındaki anlaşmazlıkların, şikâyetlerin ve disiplin sorunlarının azalmasını sağlar.
- Çalışanların moral ve motivasyonunun artmasına yardımcı olur.

İşletmeler verdikleri eğitim ile çalışanlarının ve işletmenin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Kara, 2006, 80). İşletme ve çalışan açısından eğitimin sağlayacağı faydalar aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 1. İşletme ve Çalışan Açısından Eğitimin Faydaları

İşletme Açısından Faydalar
İşe yeni başlayan personelin işe alıştırılması
Yetersizliklerden arınarak işletmenin faaliyetlerine devam etmesi
Becerikli ve nitelikli iş gücünün geleceğe hazırlanması
Ekonomik, sosyal ve hukuki gelişmelere ayak uydurmak
İşletme personelinin potansiyelini kullanmak için motivasyon
Kamuoyunun saygınlığının ve güveninin kazanılması
Personel Açısından Faydalar
Personelin yetersizliğinin giderilmesi
Daha iyi ve cazip bir işin hazırlanması
Planlı bir kariyer yolunun takip edilmesi
Personelin işletmeyle bütünleştirilmesi
İlişkilerin iyileştirilmesi

Kaynak: Hüner Şencan ve Nihat Erdoğmuş, İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi,1.Baskı, Beta Yayınları:1077, İstanbul, Şubat, s.21.

2.1.3. Eğitim Faaliyetlerinin Kapsamı

Bireyde davranış değiştirme süreci olarak karşımıza çıkan eğitim, bireyi temel alarak onun öğrenmesiyle başlar. Eğitimin olabilmesi için öğrenme yeteneğinin olabilmesi gereklidir. Eğitimin başlangıcına bakıldığında ise, insanın insan olarak çevresiyle etkileştiği güne kadar uzanmaktadır (Türkoğlu, 1997, 1).Eğitim, kişinin istendik davranışları sergilemesi ile öğrenme arasındaki ilişkinin varlığı olduğunda daha sağlıklı olmaktadır. Çünkü öğrenme aynı zamanda bireyin isteği ile daha sağlıklı ve daha kalıcı bir şekilde ilerlemektedir. Kişi herkesten uzak kimsenin olmadığı yerlerde bile öğrenme yeteneğine sahiptir. Ancak bu öğrenme sınırlı ve dar bir çerçevede gerçekleşmektedir. Bireyin davranışlarını öğrenmesinde, başkalarıyla etkileşimi ve onları gözleyip taklit etmesinin rolü büyüktür. Doğduğu andan itibaren çevresinin etkisi altında olan bireyin, başkalarının etkisi altında yeni davranışlar kazanması onun eğitilmesi demektir (Başaran, 1996, 166). Bireyin bu süreçte başkalarının bilgi ve deneyimlerinden yararlanması söz

konusu olduğundan öğrenmenin üzerine yeni eklemeler yaparak ve daha hızlı bir şekilde ilerlediği görülmektedir (Uluğ, 1999, 1).

Öğrenmenin uzun soluklu olabilmesinde birbirleriyle bağlantılı etkileşimin olabilmesi kolaylaştırıcı bir etkidir. Bireyin doğuştan sahip olduğu özellikleri, eğitim yoluyla biçimlenir ve ileride bireyin yaşamını devam ettirebilmesi, üretebilmesi insanlara ve topluma katkı yapabilme güç ve yeterliliğini kazanmasına yardımcı olur. İster bireysel, ister toplumsal anlamda olsun ekonomik düzeydeki gelişmesini birey, öğrenme ve öğretme yeteneklerine borçludur (Ünal, 1996, 11).

Kendiliğinden oluşan öğrenmelerle sınırlı olamayan eğitim, özel olarak bu amaçla oluşturulmuş kurumlar eliyle yürütülen öğretme ve öğrenme etkinliklerini de içine alır. Eğitimin bu türü, özel tahsis edilen yer, zaman, amaç ve nitelikler dikkate alınarak düzenlenmektedir. Bu düzenlemeler eğitime formal bir yapı kazandırmaktadır. Günümüzde eğitim, daha çok bu formal eğitim olarak ortaya çıkar (Uluğ, 1999, 2). İnfomal eğitim ise bir plan ve amaç çerçevesinde gerçekleşmez. İnfomal eğitime katılan kişiler çok farklı özelliklere sahip heterojen bir yapıya sahiptir. Formal eğitimde ise; yaş, hedef ve planlama gibi unsurların söz konusu olması hedefe etkin bir biçimde ulaşılmasını sağlamaktadır.

Eğitim faaliyetleri işletmeler açısından kapsamına göre incelendiğinde, bilgi vermeye yönelik eğitim, beceri kazandırmaya yönelik eğitim, davranış kazandırma ya da değiştirmeye yönelik eğitim olarak üç bölümde incelenmektedir (Deniz, 1999, 25-27).

2.1.3.1. Bilgi Vermeye Yönelik Eğitim

Personele işiyle ilgili ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilerin kazandırılmasında iş analizleri önemli katkı sağlamaktadır. İş analiziyle personele işle ilgili verilmesi gereken bilgiler belirlenecek ve böylelikle eğitimin daha etkili ve yararlı olması sağlanacaktır. Bir tanım yapılacak olursa iş analizi; işletmede yapılmakta olan işler hakkında bilgi elde etme ve işin özelliklerini belirleme faaliyeti olarak karşımıza çıkar. Yapılan iş analizinde aşağıda yer alan konular hakkında bilgi verilmektedir (Deniz, 1999, 25):

- İşin Amacı: Gerçekleştirilen süre içindeki fonksiyonu ve yeri
- Temel Bilgi: Personele yaptığı işle ilgili bilgi sahibi olması için örgütün tarihçesi, gelenekleri ve politikalarıyla ilgili bilgiler
- İşle ilgili yasal zorunluluklar
- İş kalite standartları
- İşte kullanılması gereken araç ve gereçler
- İşle ilgili teknik bilgiler
- İşin süreci

İş analizinde bilgi vermeye yönelik olarak gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri, kişinin olaylar ve durumlar karşısında etkin çözüm üretmesine ve hizmet sunmasına katkı sağlamaktadır. Özel eğitim olarak da adlandırılan “bilgi verme” formatlı eğitim ilk andaki iş sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar için hazırlık ve uyum sürecinin kolay atlatılmasına yardımcı olmaktadır (Deniz, 1999, 26).

Personele verilecek olan bilginin anlaşılabilir olması hizmet içi eğitimde son derece önem taşımaktadır. Eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik olarak verilen kişi düzeyindeki analizde personelin değerleri, mevcut ihtiyaçları potansiyel performansı ve kişisel gelişim kariyer planları ele alınmalıdır (Şencan, 2003, 70).

2.1.3.2. Beceri Kazandırmaya Yönelik Eğitim

İşletmelerde işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan bedensel ve zihinsel becerinin personele kazandırılmasıdır. İşletmeye yeni alınan personel ya da işletmede var olan personele işle ilgili gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Beceri kazandırmaya yönelik eğitim aynı zamanda çalışanlara bilgi vermeyi de kapsamaktadır (Deniz, 1999, 26).

2.1.3.3. Davranış Kazandırmaya / Değiştirmeye Yönelik Eğitim

İşletme kendi bünyesi içinde bir eğitim birimi oluşturarak çeşitli yönde ve nitelikte eşitsel çabalara girişirken, bu çabaların önemli maliyetine karşın, belirli hedeflere varma amacını güder (Noe, 1999, 31).

Eğitimin temel amacına baktığımızda ise, işletme ve personel yararına olabilecek bilgi, beceri, alışkanlık ve davranış değişikliğini oluşturmaktır. Personele uygulanan eğitim faaliyetlerinin personelin davranışlarında değişiklik oluşturması için aşağıdaki konuların gerçekteşmesi gerekmektedir (Deniz, 1999, 27):

- Personelin eğitim faaliyetlerine katılması ve değişmeyi istemesi
- Personelin neyi nasıl yapacağını bilmesi
- Personelin olumlu bir örgüt ikliminde bulunması
- Personele çevrenin davranış değişikliği konusunda yardımcı olması
- Eğitim faaliyetleri sonucunda personelde görülen davranış değişikliklerinin ödüllendirilmesi

Bireyin eğitim faaliyetlerine katılması ve kendisinin olumlu sonuç alınması için istekli olması, bireyde değişim ve gelişimi hızlandırır. Kişide görülen bireysel motivasyon eğitimde olumlu sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

2.2. Başlıca Eğitim Türleri

Bu başlık altında İnsan Kaynakları yönetiminin yenilikleri ve değişimleri takip edebilmek adına personelin eğitilmesi için uyguladıkları eğitim sistemlerinden kısaca bahsedilecektir.

2.2.1. Örgün – Yaygın Eğitim

Eğitim sistemi incelendiğinde örgün eğitim, belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarda okul çatısı altında düzenli olarak yapılan genel, mesleki ve teknik programlar

çerçevesinde uygulanan eğitimidir (Taymaz, 1997, 3). Yaygın eğitim ise, örgün eğitim sisteminde hiç bulunmamış, herhangi bir kademedeki bulunan veya öğrenim kademelerinden birinden ayrılmış olan bireylere ilgi ve ihtiyaç duydukları alanda yapılan eğitimidir. Bu eğitim yaş grubu ve düzeylerindeki bireylere amacına uygun olarak hazırlanır. Halk eğitimi, yetişkin eğitimi, hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim bu sistemin alt sisteminin birer öğeleridir (Balbay, 2007, 16).

2.2.2. Hizmet Öncesi Eğitim

Hizmet öncesi eğitim kişinin memur statüsüne girmeden önce aldığı eğitimidir. Yapılan diğer bir tanıma göre ise, “kurum ve kuruluşların personel ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda ve genel öğretim kurumlarında hizmet öncesi okutulan ve yürütülen faaliyetlerin tümü” şeklinde tanımlanmıştır (Die, 1995, 8).

2.2.3. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim yaşam boyu eğitim süreçlerinin içinde yer alır ve farklı tanımları yapılmaktadır. Hizmet içi eğitim; “Özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir” (Taymaz, 1992, 3).

Çalışanların üç temel nedenden dolayı hizmet içi eğitimden geçmeleri gerekir (Küçükahmet, 2005, 3-5):

- 1. Kişilerin gördükleri eğitim yaptıkları hizmetlerle ilgili değildir:** Kendinden beklenen hizmeti yerine getirecek durumda olmayanların, eksiklerinin derhal giderilmesi gerekmektedir.
- 2. Kişi hizmet öncesi eğitimini gördüğü bir alanda hizmet vermektedir, ancak edindiği bilgiler hizmetin yürütülebilmesi için yetmemektedir:** Eğitim kurumlarının uygulanmakta olan programların iş hayatına dönük olmaması, teori-uygulama bağlantısının kurulmamış olması gibi nitelikli hizmet verilememesinin nedenleri arasında sayılabilir

- 3. Kişinin eğitim ile ilgili gördüğü bilgiler yenilenmedikçe eskiyebilir:** Personelin sürekli olarak kendini yenilemesi personel ve işletme açısından işletmedeki verimlilik kalitesini arttırmaktadır.

Sonuç olarak, personelin gördüğü hizmetle ilgili bilgisinin olmaması ya da bilgisinin eskimiş olmasından dolayı sürekli olarak hizmet içi eğitimden geçmesi gerekmektedir.

Hizmet içi eğitimin ayrıca hem yöneticiler, hem çalışanlar hem de örgüt açısından faydaları ve sınırlılıkları söz konusudur.

2.2.3.1. Hizmet İçi Eğitimin Fayda ve Sınırlılıkları

İşletmede personele uygulanan hizmet içi eğitimin faydalarını şu şekilde sıralanabilir (Tortop, 1994, 245):

- İşletme yöneticisinin işte güçlüklerle karşılaşma oranı azalır ve gereksiz ayrıntılarla uğraşmak zorunda kalmayıp işle ilgili konulara odaklanır.
- Hizmet içi eğitim alan personelin hata yapma oranı azalır ve işteki verimliliği artar.
- İşletme yöneticisinin denetleme imkânını arttırır.
- Personelin motivasyonunu arttırır ve işte terfi imkânı sunar.
- İşletmenin sektördeki vizyonunun gelişmesine katkıda bulunur.
- Örgütte iş güvenliği artar, maliyetler azalır bu da işletmenin kazancını olumlu yönde etkiler.

Hizmet içi eğitimin faydalarını değerlendirecek olursa personelde motivasyon ilerleme ve özgüven artışı gözlenir. Örgüt açısından ise, daha çok maddi kazanç sağlandığı görülmektedir.

Eğitim İhtiyacı ve amacın saptanmaması: İşletmede çalışan personel arasında yeterlilik ve beklenen yeterlilik arasındaki farkın

kaldırılması için yapılan hizmet içi eğitimin ihtiyaç ve amaç planlanmadan yapılması eğitimde sıkıntılara neden olabilir. Eğitim değerlendirilmesi ve geri dönüşümünün hesaplanması yapılmadığı takdirde eğitimin fayda ve etkinlik derecesi hesaplanamaz.

Personelin Amaç ve İhtiyaçlarının Göz önünde Bulundurulmaması: İşletmede verilecek eğitim eğer sadece kuruma yarar sağlamayı hedefliyorsa, bireyin ekonomik, sosyal, duygusal ihtiyaçları göz önünde bulundurulmuyorsa uygulanan eğitim programının diğer bölümleri çok iyi olsa da başarı sağlanamaz.

Uygulanan Eğitim Programının Çalışanların Bilgi ve Beceri Seviyesine Uygun Olmaması: Eğitim programına katılacak personelin yaşı, cinsiyeti, mesleki deneyimlerini içeren öz geçmişleri ve eğitim ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan hazırlanan programın uygulanması olanaksızdır.

Personelin Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliğine İnanmaması: Personelin eğitime karşı özendirilmesi, eğitimin hem kendi gelişimine hem işletmenin hedeflerine katkı sağlayacağına inandırılması ve bu yönde motive edilmesi gerekir.

2.2.3.2. Hizmet İçi Eğitim Türü Olarak Oryantasyon Eğitimi

Oryantasyon eğitimi, işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren iş görenlere işe başlama öncesi veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitime denir. bu eğitimde genel olarak işin gerektirdiği bazı bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması yani en kısa zamanda işe uyum sağlanması amaçlanır (Ünsar, 2003, 80).

Oryantasyon eğitimi, sadece yeni alınan personele yönelik olarak değil, aynı zamanda iç kaynaklar kullanılarak başka departmana veya şubeye geçirilen personele yönelik de olabilir.

2.3. Turizm-Otel Kavramları ve Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitimi

Turizm kavramı ve otel kavramının yanı sıra otel işletmelerinde oryantasyon eğitimi bu başlık altında incelenmektedir

2.3.1. Turizm Kavramı

Tarihsel süreç olarak bakıldığında çeşitli asırlarda tarihte önemli kişiler tarafından turizmin tanımı yapılmaya çalışılmıştır. “Turizm Kavramının kökenini, Latince kelime anlamıyla dönme hareketini ifade eden “tornus” sözcüğü oluşturmaktadır. İngilizcedeki “touring” deyimini ile “tour” deyimleri de bu sözcükten türemiştir. “Tour” dairesel bir hareketi, bazı şehir, yöre ve ülkelerin ziyaretini, iş ve eğlence amacıyla yapılan yer değiştirme hareketini ifade eder. “Touring” deyimini ise, zevk için yapılan eğitsel ve kültürel özellik gösteren seyahatler için kullanılır. Özetle, “Tour” hareket edilen yere dönmek şartıyla yapılan kısa veya uzun süreli seyahatleri ifade eder (Evliyaoğlu, 1989, 2).

1905’te E.Guyar- Freuler tarafından yazılan bir kitapta ilk tanımı yapılan turizm, “Gittikçe artan dinlenme ve hava değişimi ihtiyacına, doğal güzelliklerin aranmasına ve duyulan zevke, ticaretin ve endüstrinin gelişmesine, ulaştırma araçlarının mükemmelleşmesi sonucu olarak insan topluluklarının çeşitli ilişkiler kurmalarına dayanan çağımızın önemli bir olaydır” şeklinde tanımlanmıştır (Akat, 2000, 7).

Turizm olayını karmaşık ve çok disiplinli yönü ile ve sosyo-ekonomik kapsamı içinde tanımlayan Caspar’a göre ise; “turist, turistik işletmeler, turizm organizasyonlarının oluşturduğu alt sistemler ve bu alt sistemlerin ekonomik sosyal politik, hukuki, teknolojik ve ekolojik çevre ile olan ilişkilerine dayanan global bir sistem” olarak tanımlamaktadır(Tunç ve Saç, 1998, 15).

Günümüzde en çok sözü edilen ve OECD tarafından kabul edilen tanım ise, 1941 yılında Hunziker tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre turizm; “para kazanma amacına dayanmayan ve devamlı kalış biçiminde dönüşmemek kaydıyla, yabancıların bir yerde konaklamalarından

ve bir yere seyahatlerinden doğan olay ve ilgilerin tümüdür” (Ülger, 1992, 10).

Turizmin farklı tanımları olsa da, turizm olayından bahsedilebilmesi için üç temel unsurun birlikte gerçekleşmesi gerekmektedir (Öner, 1997, 47):

1.Turizmden bahsedilebilmesi için seyahat ve yer değiştirmenin olması gerekir.

2.Turist gezisini gerçekleştirmek isteyen kişi, seçimini hür iradesiyle yapmalıdır.

3.Turizm kişisel bir tatmin araştırmasıdır. Günümüzde seyahat etmek, dinlenmek, eğlenmek ve kültürlerini zenginleştirmek insanların vazgeçemedikleri beşeri istekleridir. Bu istek ve tatmin araştırması da turizm olayının yaratıcı unsurudur.

Günümüzde turizm, insanların sadece dinlenmek, başka yerleri merak etme duygusu değil ticari, sportif, dini, sağlık gibi ihtiyaçlardan doğan bir sektör haline gelmiştir (Evliyaoğlu, 1989, 50).

2.3.2. Konaklama İşletmelerinde Otel İşletmelerinin Kavramsal Analizi

Turizm kavramının tanımı yapıldıktan sonra, konaklama işletmelerinde otel işletmelerinin tanımı bu başlık altında yapılmıştır

2.3.2.1. Otel İşletmelerinin Tanımı

Günümüzde turizm işletmeleri denince akla ilk olarak otel işletmeleri gelmektedir. Otel işletmeleri, buldukları ülkelerin ekonomik, kültürel, sosyal vb. yapılarının gelişmesinde çeşitli imkânlar sağlamaktadırlar.

Otel işletmeleri için çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Otel tanımlamalarına bakıldığında kabul gören ortak yaklaşım, otellerin konaklama ve yeme-içme gibi ihtiyaçları karşılayan birimler olduklarıdır (Didin ve Köroğlu, 2008, 112).

İnsanları çeşitli nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı

sonucu, konaklama, yeme-içme vs. ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten ve bunları aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan işletmelere otel denir. Uluslararası Turizm Akademisi, otel yapısını, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabilecekleri ve beslenme ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri yapılar olarak tanımlamıştır (Altunışık ve diğerleri, 2004, 107).

Otellerin asli vazifeleri müşterilerin geceleme ihtiyacını karşılamaktır. Bunun yanında ek olarak, yeme-içme, spor, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulunduran tesislerdir (Güngörmüş, 2005, 1).

Otel işletmesi, yapısı, teknik donanımı, konfor ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, iş görenin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla günümüzde insanların arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı bir meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış bir işletmedir (Olalı ve Korzay, 1993, 25).

Otel işletmeleri, “insanın insana hizmeti” unsurunun ön planda olduğu hizmet alanlarıdır. Bu amaçla tesise uygun sayıda ve nitelikte otel işletmesine personel alımı yapılmalıdır. Konaklama işletmelerinin görünümü ve yapısı her ülkede farklı olmasına rağmen, hepsi insanlara hizmet etme amacı altında toplanmaktadırlar. Otellerde sunulan hizmet kalitesinin başarısı, otel personelin eğitilmiş ve bilgili olmasıyla doğru orantılıdır. Bu nedenle otelde çalışacak personelin; çalışma düzeni, ön büro hizmetleri, müşteri ilişkileri gibi temel konuları kavrayarak, gerekli belgeleri ve kayıtları yapacak bilgi ve beceriye sahip olmalıdırlar (Ural, 2007, 18-19).

2.3.2.2. Türkiye’de Otel İşletmeciliğinin Tarihsel Gelişimi

Otel işletmeciliğinin Türkiye’deki tarihsel gelişimine bakıldığında kökü, hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır. Tarihte Anadolu’da kurulan hanlar ve kervansaraylar her türlü müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Selçuklu döneminde ilk örnekleri görülen kervansaraylar, 1019-1020 yıllarında Ribat-ı Mahi adıyla Gazneli

Mahmut tarafından yaptırılmıştır (Batman, 2000, 19).

18. Yüzyılda kervansarayları finanse eden vakıfların azalmasıyla birlikte kervansaray yapımı azalmıştır.19.Yüzyıldan itibaren kervansaraylar yerlerini gelir sağlama amacına dayalı şehir hanlarına bırakmışlardır(Göksel, 1985, 56).

Modern anlamda ilk otel ise Türkiye’de 1892 yılında Uluslararası Yataklı Vagonlar ve Büyük Avrupa Ekspresleri Kumpanyası tarafından inşa edilen Pera Palas Otelidir (Maviş, 1985, 15).

Türk turizminin modern anlamdaki ilk oteli ise İstanbul Hilton otelidir. Türkiye’de 1980’li yıllarda otel işletmeciliği alanında büyük bir atılım gerçekleşmiş ve 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle birlikte, Türkiye’nin turizm potansiyeli yüksek alanlarında üst yapı yatırımları büyük bir artış göstermiş, buna paralel olarak Türkiye’nin yatak kapasitesinde büyük bir gelişme kaydedilmiştir (Erdem, 2002, 17).

Çizelge 2’de, Turizm Bakanlığı’ndan belgeli Konaklama Tesislerinin yıllar itibariyle tesis ve yatak sayısı bakımından gelişimleri gösterilmiştir.

Çizelge 2. Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı (2000-2014)

YILLAR	TURİZM YATIRIMI BELGELİ			TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
2000	1 365	116 286	249 125	1 954	151 397	314 215
2001	1 311	114 840	245 543	1 907	153 749	319 313
2002	1 300	113 452	243 794	1 824	156 367	325 168
2003	1 237	106 683	229 047	1 240	177 371	368 819
2004	1 051	102 972	222 876	2 357	190 327	396 148
2005	1 039	111 894	242 603	2 412	202 339	420 697
2006	869	118 883	259 424	2 475	217 664	454 290
2007	776	128 005	278 255	2 514	231 123	483 330
2008	772	123 326	274 687	2 566	241 702	508 632
2009	754	112 541	254 191	2 625	251 987	532 262
2010	877	114 771	252 984	2 642	268 633	567 470
2011	922	122 364	267 900	2 783	319 319	668 829
2012	960	120 592	273 877	2 780	336 447	706 019
2013	1056	139 928	301 862	2 982	357 440	749 299
2014	1 117	145 648	309 556	3131	384 454	807 316

Kaynak: <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>

2.3.2.3. Otel İşletmelerinin Genel Özellikleri

Ülkemizde turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

• **Otel İşletmeleri Zamana Karşı Duyarlıdır.**

İşletmeye gelen konuğa sunulacak olan hizmet talebin olması ile ortaya çıkar. Talep olmadığında yiyecek-içecek ve konaklama hizmetlerini hazırlanması, talep olduğunda satılması söz konusu değildir (Şener, 1997, 15).

Otel işletmeleri “zaman” kavramını müşterilerine satmaktadırlar. Otel odasının 24 saat içinde satılması gerekir. Oda satışları gecelerle sınırlıdır ve o gece satılmayan oda işletme için mali yönden bir kayıptır. Turizmin genel özelliklerinden biri olan stoklanma özelliği aynı şekilde otel işletmeleri için de

geçerli olduğundan dolayı hizmetin üretildiği anda ve yerde satılması gerekmektedir (Gökdeniz, 1995, 29).

- **Otel İşletmeleri Emek Yoğun İşletmelerdir.**

Turizm sektörünün odak noktası insan gücüne dayanır. Otel işletmelerinde otomasyonun kullanılabileceği alanlar çok sınırlıdır. Otelde verilen hizmetler; odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoranların servise hazır hale getirilmesi, oda servislerinin yapılması ve konukların karşılanması gibi hizmetler insanlar tarafından gerçekleştirilir. Böylelikle otel işletmelerinin emek-yoğun işletmeler olduğu görülür (Kanten, 2001, 13).

- **Otel İşletmeleri Dinamiktir.**

Sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen otel işletmeleri, gelişen teknolojiyle devamlı değişiklik gösteren bir endüstrinin arz kaynaklarındandır. Oteller, gelen konuklara teknik donanımlarıyla ve hizmet sunumuyla asgari konforu sağlayabilmelidir. Konuklara otelde sunulan hizmetlerin kalitesi, kullanılan ileri teknoloji ve işletmenin bıraktığı müşteriye bıraktığı izlenimlere bağlıdır (Kanten, 2001, 14).

- **Otel İşletmeleri Günün 24 Saati Faaliyet Gösteren İşletmelerdir.**

Otel işletmeleri günün 24 saati, haftanın 7 gün ve yılın 365 günü (sezonluk oteller hariç) hizmet veren işletmelerdir. Konuklar otelde dinlenirken, eğlenirken ve tatillerini eğlenceli bir şekilde geçirirken otelde personelin onlara hizmet etmesi gerekmektedir. Verilen hizmeti gerçekleştirirken de otelin teknolojik, sosyal ve psikolojik koşulları itibariyle ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (Kanten, 2001, 14).

- **Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetler Personel Arasında Yakın İşbirliği ve Yardımlaşmayı Gerektirir.**

Otel işletmeleri birbirleriyle bağlı bölümlerden meydana gelmiş işletmelerdir. Gerek hizmeti sunmada gerekse diğer fonksiyonları yerine

getiren personel arasında otel işletmelerinde sıkı bir işbirliği vardır ve yardımlaşmanın olması zorunludur.

Oteldeki herhangi bir bölümden kaynaklanan hata, diğer bölümleri de misafir karşısında mahcup edeceğinden otel işletmelerinde sürekli bilgi alışverişi ve yardımlaşma son derece önem kazanmaktadır.

- **Otel İşletmelerinde Sermayenin Büyük Bir Kısmı Sabit Değerlere Bağlanmıştır.**

Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilmesi için büyük miktarda sermayeye ihtiyaç vardır. Sermayenin büyük bir kısmını işletmenin sabit değerlere bağlaması gerekmektedir. Otellerde sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanması, işletmede amortisman giderlerini artırır ve likitide imkanını azaltır. Otel işletmelerinde aktiflerin %85-90'ını duran varlıklar, % 10-15'ini dönen varlıklar meydana getirir (Kanten, 2001, 15).

2.4. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde insan unsurunun önemli olması, bu alanla ilgili ayrı bir birimin kurulmasını gerektirmiştir. Otel işletmelerinde oryantasyona geçmeden önce, oryantasyon faaliyetlerini genel olarak yürüten birim olarak karşılaşılan İnsan Kaynakları departmanına, işlevi gelişimi ve amaçlarına değinilecektir.

2.4.1. Otel İşletmelerinde İnsan Unsuru

Günümüzde küreselleşme, rekabetin artması, müşteri beklentilerinin sürekli olarak artması pazarların daha serbest hale gelmesi gibi birçok etken kalite kavramını sektörlerin tümünde önemli hale getirmiştir. Hizmet sektörünün insan gücüne dayalı olması, yüksek kaliteli hizmet sunumunun gerçekleşmesiyle piyasadaki rakiplerine üstünlük sağlayabildikleri gözlenmiştir (Gümüšoğlu ve diğerleri, 2007, 315). Hizmet kalitesinin sağlanmasında şüphesiz en önemli rolü iş gören üstlenmektedir. İşletmenin piyasadaki rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi yine personelinin göstereceği performansla ilişkilidir (Çimen, 2006, 231).

Otel işletmelerinde otomasyon, muhasebe ve rezervasyon işlemlerinde bilgisayardan faydalanılmaktadır ve otomasyonun kullanılabilceği alanlar oldukça sınırlıdır. Odaların temizlenmesi, restoranların servise hazır hale getirilmesi, oda servislerinin yapılması, konukların karşılanması, odalarına çıkarılması ve uğurlanması bizzat otel personeli tarafından yapılmaktadır (Şener, 2001, 1).

Dünyada turizm sektöründe gelişmiş ülkeler incelendiğinde, o ülkeleri ilginç ve çekici yapan unsurun sadece maddi kaynakları, yatırımları, tarihi ve doğal zenginlikleri değil, onları değerlendiren insan ve insan organizasyonunun varlığı olduğu görülmüştür. Örneğin, otel işletmelerinde en üst düzey yöneticiden, en alt kademedeki iş görene kadar bireysel yeteneklere sahip olmayan bireyler söz konusu ise, otel yatırımları ne kadar çağdaş, modern ve istenilen düzeyde yapılırsa, işletmenin gelişmesi ve verimli çalışması söz konusu olmayacaktır. Bu durum turizm sektörü içinde yer alan tüm işletmeler için geçerli bir durumdur (İçöz, 1991, 15).

2.4.2. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan Kaynakları Yönetimi(İKY), kavramını tanımlamadan önce yönetimin tanımı yapmak gerekir. En geniş anlamıyla yönetim; “ belli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı demirbaşları, hammaddeleri yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etken kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır” (Özdemir ve Akpınar, 2002, 87).

İKY Yönetimi ise, “herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü” olarak tanımlanabilmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002, 88). İnsan Kaynaklarının işlevi, işletmede yer alan tüm personelin verimli ve uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan eylem ve amaçların tümüdür (Erdem, 2004, 37).

İnsan Kaynakları Yönetimi, iş gören gereksiniminin belirlenmesi, iş gören ilanlarının yapılması ve uygun iş görenlerin seçilerek işletme kültürüne

alıştırılmadan iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, bireyler ve grup arası iletişimin sağlanması, sağlıklı bir işletme ikliminin oluşması “biz” duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Soydal, 2005, 458).

2.4.3. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

Turizm sektöründe hizmet veren otel işletmelerinde üretilen ve sunulan hizmetler, emek yoğun bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu nedenle otel işletmeciliğinde, her ne kadar teknolojik gelişmeler takip edilse de, hizmet sunumunun insan tarafından yapılıyor olması, bu unsurun işletmelerde giderek önem kazanması; iş görenlerin, rekabet avantajını yakalamak isteyen işletmelerde en önemli kaynak olarak görülmesine neden olmuştur (Şener, 2001, 2). Hizmet sektöründe yer alan işletmelerden otel işletmesinin başarısının işgören performansına bağlı olması nedeniyle bu kaynak daha da önem kazanmaktadır. Otel işletmelerinde işgörenlerden maksimum fayda sağlanması, onlara yatırım yapılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır (Bolat, 2000, 148).

Temel konusu insan olan İKY' nin, çalışanların amaçlarından maksimum düzeyde faydalanmayı sağlamak adına geliştirdikleri tüm çabalar İKY'nin uğraş alanını oluşturmaktadır. İşletmedeki iş görenle ilgili alınacak ve alınması gereken kararlar ve önlemler ile bu konuda izlenecek politikaların tümüne “insan kaynakları yönetimi” denir (Alpugan, 1998, 312).

İşletmelerde insan unsurunun iyi yönetilmesi, iş gücünün verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Otel işletmeleri gibi bire bir ilişkilerin ve “insanın insana hizmeti” olgusunun en yoğun yaşandığı sektörde, insan unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda özel bilgi ve beceri gerektiren İKY ile mümkündür (Erdem, 2002, 53).

İnsan Kaynakları bölümünün asıl organizasyon yapısı hizmette bulunduğu işletmenin büyüklüğüne, ihtiyaç ve koşullarına işin yapısına, çalışanların durumuna, sendikali olup olmamalarına ve üst yönetimin işgörene verdiği öneme göre şekillenir (Kozak, 1998, 202). Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi genellikle genel müdüre bağlı olarak

görev yapmakta ve daha çok dar kapsamlı işleri(işe alma, sicil, emeklilik, izin vb. iş gören işleri) yerine getirmektedir. Küçük otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin muhasebe bölümüne bağlı olarak yürütüldüğü de görülmektedir (Kozak, 1999, 17). İnsan Kaynakları bölümü büyük konaklama işletmelerinde, tüm işgören işlevleri yanında insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerini de yürütme yetkisine sahiptir (Özdemir ve Akpınar, 2006, 17).

Otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin başlıca görevleri; iş analizi, insan kaynakları planlaması, personel bulma ve seçme, personel eğitimi, iş başarısı ve değerlemesi, personelin ödüllendirilmesi, ücret yönetimi, meslek, sağlık ve güvenliğin sağlanması, sosyal yardım ve hizmetlerdir. İKY'nin bu unsurları, etkin bir şekilde yönetmesi iş görenlerin dolayısıyla işletmenin verimli çalışmasını sağlayacaktır (Erdem, 2004, 39-41).

2.4.4.Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

İnsan Kaynakları politikasının işletmelerde oluşturulması ve personel ilişkilerinin geliştirilmesi, her şeyden önce çalışanların yaptıkları işler karşılığında neler beklediğinin bilinmesiyle mümkün olacaktır. İş görenlerin çalışmaları karşılığında işletmelerden beklentilerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Alpugan, 1998, 314) :

- Yapılan iş karşılığı olan ücreti almak
- İş güvenliği
- Normal çalışma saatleri
- Uygun ve güvenli çalışma ortamı
- Yapılan işin bir parçası olduğu duygusunu hissetmek
- Çalışmasına ve yeteneğine bağlı olarak kişinin işinde yüксеlebileceğine olan inanç.

Beklentilerin yerine getirilerek, çalışanlarla iyi ilişkilerin geliştirilmesi ve iyi bir insan kaynakları politikasının oluşturulması işletmelerde İKY'nin temel fonksiyonlarının ya da işlevlerinin en iyi şekilde yerine getirilmesine bağlıdır (Alpugan, 1998, 314).

2.5. Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitimi

Çalışmanın bu bölümünde; oryantasyon eğitiminin tanımı, önemi, amacı, kapsamı, yararları ve oryantasyon sürecinin aşamaları ve değerlendirilmesi ele alınacaktır.

2.5.1. Oryantasyon Eğitiminin Tanımı

İşletmeye yeni giren ya da işletme içinde bölüm değiştiren iş görenlere, işe başlama öncesinde veya işe ilk başladığı günlerde uygulanan eğitim, oryantasyon eğitimi olarak tanımlanmaktadır (Özçelik, 2000, 194).

Fransızca, "orientation" sözcüğünden Türkçeye uyarlanmış olan oryantasyon kelimesi; yönlendirme, yön verme kılavuzluk etmek anlamlarına gelmektedir (www.wikipedia.org).

Halit Tanyeli (1998) ise oryantasyonu; işletmeye iş için başvuran bir çalışan adayının bu isteğinin kabul edilmesinden sonra, işletmenin çalışanı olarak işe başlayabilmesi konusunda yapılan eğitim olarak özetlemektedir.

Başka bir tanımda oryantasyon eğitimi, "işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitim"dir (Özdemir, 2009, 37).

Oryantasyon, yeni personelin tek bir standarda uymasını sağlamaktan çok davranış ve tutumlarındaki aşırılıkları sınırlar. Burada amaç, belli bir tutum ve performans düzeyine uymak için, yeni personel üzerinde baskı yapmaktan çok onların aşırı tutum ve davranışlarını örgüt iklimine uydurmak ve düşük performans göstermelerinden kaçınmalarını sağlamaktır (Özyurt, 1998, 75).

Bütün bunlardan yola çıkılarak denilebilir ki, oryantasyon; yeni işe başlayan bir çalışana işletmenin kurallarını, prosedürlerini, firma çalışanlarını tanıtmak, iş yerini tanıtarak, örgüt kültürüne adapte etmek için yapılan eğitim faaliyetlerinin genel adıdır.

2.5.2. Oryantasyon Eğitiminin Amacı, Önemi ve Kapsamı

2.5.2.1. Oryantasyon Eğitiminin Amacı

İşletmelerde uygulanan oryantasyon eğitiminin amacı, yeni çalışanın işletmesine ve işine ilişkin gerçekçi beklentiler geliştirmesini sağlamak olmalıdır. Yeni çalışana kullanamayacağı bilgiler ile oluşturulmuş eğitim programı uygulanmamalıdır. Oryantasyon programları “yeni elemanın işine verimli bir şekilde başlayabilmesi için ne kadar bilgiye ihtiyacı vardır?” sorusundan yola çıkılarak hazırlanmalıdır (Şahin, 1997, 47).

Oryantasyon eğitimi, uygulayan işletmelerde personelin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak verilecek eğitimin amaçları şöyle sıralanabilir:

- **Yeni çalışanın işletmeye bağlılık duygusunu arttırmak:** İşin ilk günlerinde uygulanan oryantasyon eğitimi ile kişiye işini en iyi şekilde yapabilmesi için yardım edilir. İşletmenin bu eğitimi vermesi, yeni çalışanın endişesini azaltıp, kendisinin önemsendiği hissini uyandırıp işletmeyi benimsemesine ve örgüte bağlılık duygusunu arttırmasını sağlamaktadır (Kaynak, 2000, 19).
- **İşletmede üretilen ürün veya hizmet, işletmenin gelecekle ilgili planları, uygulanan politika prosedür ve kurallar hakkında personeli bilgilendirmek:** İşe yeni başlayan personel yeterli performansı gösterebilmek için öncelikle çalışacağı işletmeyi, faaliyet alanlarını, kurallarını ve prosedürlerini bilmek durumundadır.

İşletmede önceden çalışan personel tarafından yazısız tutum, davranış ve kurallar örgüt kültürünü oluşturur. Örgütsel kültür insan kaynakları yöneticilerinin ellerinde bulunan en değerli kaynaktır. İnsan kaynakları yönetiminde alınan kararların her biri işletme üyelerine mesaj olarak iletilmekle birlikte, asıl bu iletişime anlam kazandıran ilgili değerler ve normlardır (Çelik, 1993, 18).

- **Yeni personele yapacağı işi, sorumluluklarını ayrıntılı olarak iletmek:** Personele ilk iş gününde yapacağı işi anlatma, gereksiz hatalar yapmasını engeller. İşini hangi koşullarda yapacağını, kimlerle ilişki kuracağını, kimlere rapor vereceğini ve yetkilerini bildirmek, yeni personelin işletmeye ve işine alışmasına yardımcı olur.
- **İş ve işletme hakkında iyi bir izlenim bırakmak:** Eğitim süresince işletmenin çalışmak için iyi bir yer olduğu ve kişinin verdiği kararın doğru olduğu vurgulanmalıdır. Yeni iş gören üzerinde bırakılmak istenen etkinin doğru ve açık bilgiler içermesi önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000, 132).
- **Bireyin işi ve yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi şekilde gerçekleştireceği iş seçme olanağını vermek:** Bu eğitim süreci içinde personelin bir yandan mesleki yeteneklerinin artmasını sağlanırken, diğer yandan de kişiliğinin gelişmesine yönelmektedir (Sabuncuoğlu, 1994, 135).
- **Bireyin iş ve işletmeye yabancılaşmasını önleyecek sosyal kaynaşmayı sağlamak:** Yeni personelin ilk günlerde duyduğu çekingenlikten ve ürkeklikten sıyrılarak, kendisini örgütün bir üyesi, bir parçası olarak görmesi sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 1984, 135).

Sayılan amaçlar dışında personelin alacağı ücret, yıllık izin, sosyal haklar gibi özlük hakları konusunu açıklığa kavuşturmak, işletme ve yapacağı iş hakkında bilgi vererek çalışma esnasında zaman kaybetmesini önlemek de diğer çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları yanlış anlamaları önlemek de oryantasyon eğitiminin amaçlarının arasında sayılabilir.

2.5.2.2. Oryantasyon Eğitimin Önemi

Oryantasyon eğitimi ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılma nedenlerinin yarısından fazlasının işe başladıklarından sonra geçen ilk altı aylık sürede olduğunu göstermektedir.

Bu durum genellikle işe yeni başlayan çalışanın tamamen kendi haline terk edilmesinden, onu beraber çalışacağı kişilerle tanıştıracak, kendisine yol gösterecek hiç kimsenin bulunmamasından kaynaklanmaktadır (Yalçın, 1994, 70).

İyi tasarlanmış oryantasyon eğitimi, yeni çalışanın doğru bir başlangıçla işletmeye adım atması, üretkenliğin ve grup dinamiğinin gelişmesine yardımcı olması açısından oldukça öneme sahiptir. Çünkü çalışma disiplininin temeli, çalışanın işe başlatılmasıyla ve ortama uyum alıştırılmasıyla birlikte sağlanabilmektedir (Özyurt, 1998, 75).

2.5.2.3. Oryantasyon Eğitiminin Kapsamı

İşletmelerde uygulanacak oryantasyon eğitiminin kapsamına girecek konular, yeni personele sağlanan yararlar, tanıştırmalar ve iş sorumlulukları olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Bu dört bölüm aşağıda ele alınmıştır (Werther ve Davis, 1994, 279):

İşletme ile ilgili konular

- İşletmenin geçmişi,
- İşletmenin örgütlenmesi,
- Üst yöneticilerin isimleri ve unvanları,
- Yeni personelin unvanı ve çalışacağı departman,
- Fiziki olanaklar,
- Deneme süresi,
- Ürünler ve hizmetler,
- Üretim süresinin genel görünümü,
- İşletme politikaları ve kuralları,
- Disiplin kuralları,

- Personel el kitabı,
- Güvenlik prosedürlerinin uygulaması.

Personele Sağladığı Yararlar

- Ödeme çizelgeleri ve günleri,
- İzinler ve tatiller,
- Dinlenme süreleri,
- Eğitim olanakları,
- Danışmanlık,
- Sigorta olanakları,
- Emeklilik programları,
- İşverenin personele sağladığı faydalar,
- Rehabilitasyon programları.

Tanıştırmalar

- Amire,
- Astlara
- Eğiticilere,
- Çalışma arkadaşlarına,
- Personel danışmanına.

İş Sorumlulukları

- Çalışma yeri,
- İş görevleri,

- İş güvenliği gerekleri,
- İş genel görüntüsü,
- İş amaçları,
- Diğer işlerle ilişki.

2.5.3. Oryantasyon Eğitiminin Yararları

Oryantasyon eğitimi; yeni çalışanların görevleri ile ilgili ne beklenildiği konusunda bilgilendirilmeleri ve yaşadıkları geçiş aşamasında destek olma amacını taşımaktadır. Oryantasyon eğitiminin yararları, işletmeler ve çalışanlar açısından olmak üzere iki konuda ele alınmaktadır.

2.5.3.1. İşletmeler Açısından Yararları

İşletmeler açısından oryantasyon süreciyle hedeflenen örgütsel bağlılığı sağlamaktır. Örgütsel bağlılık, çalışanın kendini örgütün bir parçası olarak görmesi, çalışanın içinde bulunduğu örgütün hedeflerine olan inancı, örgütün değerlerini benimsemesi, örgütün yararı için çaba görmeye istekli olması şeklinde tanımlanır. Örgütün kültürüne, misyonuna uygun çalışanların, seçimi yerleştirilmesi, oryantasyonu, eğitim ve geliştirilmesi, performans çalışmalarının değerlendirilmesinin amacı; “örgüte bağlı çalışan kalıcı bir çalışandır” düşüncesinden hareketle, çalışanı örgüte bağlı kılmaktır (Tecir, 2007, 68).

Oryantasyon eğitimi, işletmeye olan bağımlılığı arttırmasının yanında, verimli geçen oryantasyon eğitimlerinin hem çalışanların memnuniyet düzeyini arttırdığı hem de işletmeden ayrılma oranlarını düşürdüğünü göstermektedir.

2.5.3.2. Çalışanlar Açısından Yararları

Oryantasyon eğitiminin kişilere sağladığı faydalar aşağıda sıralanmıştır (Mejia ve diğerleri 1998, 259):

- Oryantasyon eğitiminin en önemli fonksiyonlarından biri, işletmeye yeni başlayan personelin yaşadığı stresli dönemleri yönetmelerini sağlamak ve kontrol altına almalarına yardımcı olmaktır.
- Oryantasyon eğitimi yardımı ile yeni çalışana ihtiyaç duyduğu bilgiler verilerek, işteki ilk günlerinde sahip olabileceği yalnızlık endişe, beceriksizlik gibi duyguların azalması sağlanır. Böylece yeni çalışanın işletmeye ve işine yabancılaşması önlenerek, işletme ile uyumu sağlanır (Umdu, 2002, 65).
- Yeni çalışana yapacağı işle ilgili bilgilerin, anlaşılır iş tanımlarıyla verilmesi ve kendisinden neler beklendiğinin açıklanması da oryantasyon eğitimiyle sağlanır. Böylece yeni çalışan, gerekli performans standardının, işteki gelişim düzeyinin ne olacağını öğrenir ve yeni işini daha kolay bir şekilde benimser (Umdu, 2002, 66-67).

2.6. Otel İşletmeleri Açısından Oryantasyon Eğitimi Süreci.

İşletmelerde oryantasyon eğitimi boyunca izlenen süreç bu başlık altında ele alınmaktadır

2.6.1. Oryantasyon Eğitiminin Planlanması

İşletmenin temel birimi olan yönetim sürecine bakıldığında, bir iş ile ilgili ilk adım o işi planlama, daha sonraki aşama da organize etmedir (Koçel, 2001, 36).

İşletmede uygulanacak oryantasyon planının titizlikle uygulanması gerekmektedir. Doğru ve uygulanabilir hazırlanan oryantasyon programı, çalışanların sadece işletmede tutulmasına değil aynı zaman da işletmenin verimliliğinin artmasına katkı sağlayacaktır. İyi hazırlanmış oryantasyon programına sahip işletmeler (Brown, 2009, 1);

- İşletmeye yeni başlayan çalışanların iş yapma hızını artırır.
- Çalışanların ne yapabilecekleri ile işletme ihtiyaçları için neler yapabilecekleri arasında iyi eşleştirme yapar.
- Daha düşük iş gücü devir oranına sahiptirler.

Oryantasyon sürecine oryantasyonu planlayarak başlamak, oryantasyonun tutarlılığını ve başarısını arttıracaktır. Oryantasyon planlaması yapılırken aşağıdaki planlama sorularını göz önünde bulundurmak, insan kaynakları yöneticileri, eğitim yetkilileri ve hat yöneticilerine yol gösterebilir (Brown, 2009, 42):

- 1) Yeni çalışanlar, iş ortamı hakkında kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak hangi bilgilere ihtiyaç duyarlar?
- 2) İlk gün işletmeye yeni başlayan personel üzerinde bırakılmak istenen izlenim ve etki nedir?
- 3) Çalışanların ikinci gün hatalarından kaçınmaları için ilk gün hangi anahtar politika ve prosedürlerin farkında olmalıdırlar?
- 4) Yeni çalışanların çalışma arkadaşlarına kaygı duymadan tanımaya başlamaları için neler yapılabilir?
- 5) Yeni çalışanın ilk iş günü ailesiyle paylaşacağı hangi pozitif deneyim sağlanabilir?
- 6) Yeni çalışanın yöneticisine, ilk gün yeni çalışanla kişisel olarak ilgilenme ve yeni çalışanın işletme için önemli bir kazanç olduğunu net olarak iletmesine nasıl yardım edilebilir?

Amerika'da 1985,1988,1990 ve 1993 yıllarında "The training Clinic of Seal Beach" tarafından 300 işletmede gerçekleştirilen anketler sonucunda başarılı ve iyi planlanmış oryantasyon programlarının ortak noktaları aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Müminoğlu, 2009, 19):

1. İlk iş gününün sıcak, güven verici bir ortamda geçmesi ve yeni çalışanın basitte olsa bir görevi/sorumluluğu yerine getirerek kendini faydalı hissetmesinin sağlanması.

2. İnsan Kaynakları ve eğitim bölümü ile yöneticinin oryantasyon programı sorumluluğu paylaşımının önceden belirlenmesi.

3. Oryantasyonda "örgüt kültürünün" paylaşılması

4.Oryantasyon programının oryantasyona katılanlar ve yöneticiler tarafından değerlendirilmesi ve performans sonuçlarının izlenmesi.

Çizelge 3. Oryantasyon(İşe Alıştırma) Planı

İŞE ALIŞTIRMA PLANI:
İŞGÖRENİN ADI VE SOYADI:
ÜNVANI:
İŞE BAŞLAMA TARİHİ:
YENİ İŞGÖRENİ KARŞILAMAYA HAZIRLANMAK:
Onun yaş, cinsiyet, deneyim öğrenim ve eğitim gibi özellikleri ile iş hakkındaki bilgilerini gözden geçiriniz.
İş tanımlarını hazır bulundurunuz
İş yerini düzenleyiniz, araç ve gereçleri hazırlayınız.
YENİ İŞGÖRENİ KARŞILAMAK
Ona güler yüzle "hoş geldin" deyiniz.
Ona olan ihtiyacınızdan bahsediniz.
YENİ İŞGÖRENE KARŞI GERÇEK İLGİ GÖSTERMEK
Ona ev ve ulaşım durumunu sorunuz.
Avansa ihtiyacı olup olmadığını sorunuz.
İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER VERMEK
İşletmenin ana hedeflerini ve felsefesinin açıklayınız.
İşletme politikalarını anlatınız.
İşletmenin ürettiği mal ve hizmetler ile ilgili bilgi veriniz.
YENİ İŞGÖRENİN ÇALIŞACAĞI BİRİMİN İŞLEVLERİNİ ANLATMAK
Biriminde ifa edilen görevleri anlatınız.
İş görenin pozisyonunu belirtiniz
Kimden emir alacağı ve kime bilgi vereceğini açıklayınız.
ÇALIŞMA KURALLARINI BİLDİRMEK
İşe geliş ve işten ayrılış saatlerini bildiriniz.
Dinlenme ve yemek saatlerini belirtiniz.
İş güvenliği kurallarını ve güvenlik araçlarının nasıl kullanılacağını açıklayınız.
İzin alma usulünü anlatınız.
Telefondan yararlanma biçimini söyleyiniz.
Yararlanacağı sosyal yardım hizmetlerini belirtiniz.
Onunla ücret ödeme usullerinin gözden geçiriniz.
YENİ İŞGÖRENİ İŞ ARKADAŞLARIYLA TANIŞTIRMAK
İş göreni işe hazırlayınız.
İşin işlemlerini gösteriniz.
İş başarımını deneyiniz.
İş görenin çalışmasını izleyiniz ve hatalarını düzeltiniz.
İZLEMEK
Yeni iş görenin gelişip gelişmediğini denetleyiniz.
Onu soru sormaya cesaretlendiriniz.
Geliştikçe ve hataları azaldıkça gözetimi seyrekleştiriniz.

Kaynak: Dursun Bingöl. (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:676,Erzurum, s.182-183.

Özetle belirtilecek olursa, işletmeye dahil olan herkesin içinde yer alacağı ve etkinliğinin de işletmeye doğrudan etki edeceği oryantasyon eğitiminin iyi bir şekilde planlaması önemlidir.

2.6.2. Oryantasyon Eğitiminden Sorumlu Olacak Kişilerin Belirlenmesi

İşletmede uygulanacak olan oryantasyon eğitiminden sorumlu olan genellikle insan kaynakları bölümüdür. Eğer işletme büyük bir işletme ise insan kaynaklarından ayrı bir eğitim bölümü oluşturulabilir.

İşletmede bulunan tüm yönetici ve çalışanlar, oryantasyon eğitim programının işletme geneli, bölüm ve iş bazında gerçekleştirilecek olduğu düşünülecek olursa, eğitimin bir parçasıdır ve bilgilendirilerek bu sürece destek olmaları beklenmelidir. Bununla birlikte başarılı bir oryantasyon eğitimi programında ilk yöneticiye çok iş düşecektir. İlk yönetici oryantasyon programının yükünü çekmeleri nedeni ile işinin bilincinde olmalıdır. Aksi halde program tüm çabalara rağmen başarılı olamayacaktır. Bu amaçla ilk yöneticilerin program uygulamaya konmadan önce, ciddi bir eğitimden geçirilmeleri yararlı olacaktır. Bununla birlikte oryantasyon eğitiminde görev alacak kişilerin yeniliklere uyum sağlayabilen, farklı insanlarla kolay iletişim kurabilen kişiler arasından seçilmesi büyük önem taşımaktadır (Çalık, 2006, 9).

2.6.3. Eğitim Süresinin Belirlenmesi

İşletmeye yeni başlayan personelin işe uyum sürecinde en önemli etken, sağlanan bilginin içeriği ve zamandır. Oryantasyon eğitimi, çalışacak birey daha işe gelmeden başlamakta ve iş ortamına uyum sağlayıp en verimli şekilde çalışana kadar devam etmektedir. Verimin istenilen düzeyde gerçekleşmesi içinde, ilk etapta sağlanacak bilgilerin tümüyle genel ve işe başlamadan önce gerekli bilgiler olması gerekmektedir (Özer, 2004, 43).

İşe yeni alınan çalışanın ilk izlenimleri, onun işletmedeki tüm yaşantısını etkileyecektir. Toplumsallaşma sürecinde kişinin edineceği tüm bilgiler ve yaşayacağı deneyimler hem uzun vadede işindeki verimliliğini, hem de kişisel motivasyonunu olumlu anlamda etkileyecektir. Bu nedenle

işletmelerin yeni başlayan çalışanlarına olan yaklaşımları ve başta yeterli zaman ayırarak verecekleri eğitimler ile bu ortama zemin hazırlamaları gerekmektedir.

Günümüzde birçok işletmede 1-2 gün süren oryantasyon eğitimi, bazı kurumsal işletmelerde her çalışanın seviyesi için 10-15 gün süren eğitimler şeklindedir. Bunların dışında kalan bazı küçük işletmelerde ise, net bir oryantasyon eğitimi olmayabilir. Ancak bölüm yöneticisinin yönlendirmesi ve yeni çalışanın iş arkadaşlarıyla etkileşime girerek öğrenmesi söz konusudur (Fındıkçı, 2003, 244-245).

2.6.4. Eğitim Uygulanacak Yerin Belirlenmesi

İşe yeni başlayan personele uygulanacak oryantasyon eğitiminde yerin uygun olması da programın amacına ulaşmasını etkileyecektir. Eğitimin yapılacağı yer ile ilgili olarak iki farklı seçenek bulunmaktadır. Personel mevcut işin yapıldığı yerde oryantasyona tabi tutulabilir veya kişi oryantasyon için konferans veya kongre salonunda oryantasyona tabi tutulabilir (Aykaç, 1999, 54). Eğitimin uygulanacağı yerin seçilmesi öncelikle işletmenin imkanları ile doğru orantılı bir süreç olup, işin niteliği de bu aşamada önem kazanmaktadır. Eğer yapılan iş üçüncü kişileri etkileyen bir iş ise, merkez yapılanmasından çok bir saha yapılanması veya iş yerinde yaşananlar kritik olay yöntemi ile çözülecekse bir laboratuvar ortamı gereklidir. Yoksa kişinin, bire bir çalışma sahasında özellikle daha tecrübeli bir çalışan ya da yöneticinin yanında oryantasyona tabi tutulması sıkıntı oluşturmayacaktır (Aykaç, 1999, 55).

Ek olarak, otel işletmelerinde işe yeni alınan çalışanın sayısına göre, konferans salonu, oryantasyon eğitimi programı için otelde ayrılmış özel bir oda veya işletme dışında oryantasyon eğitimi verilebilir. Eğitim yapılacak yerin, çalışanın ulaşmasına elverişli ve uygun olması gerekmektedir. Program sırasında kullanılacak ekipmanlar sağlanmış olmalı, katılımcıların not alabilmeleri için rahat bir oturma planı ve düzeni hazırlanmalıdır.

2.6.5. Eğitimde Uygulanacak Yöntemlerin Saptanması

Günümüzde eğitim kavram ve gelişimi, öğretmekten çok öğrenmeye doğru bir yol izlemektedir. Kişiler ve işletmeler kendilerini sürekli geliştirmelidir; çünkü günümüzde ortaya çıkan trendlere bakıldığı zaman sürekli bir gelişim söz konusudur. Kişi kendi adına, çalıştığı unvan ve işletme adına kendisini ve çevresindekileri bilgi ve birikim anlamında sürekli geliştirmedeği takdirde, kariyerinde ilerleme ve işinde yükselme konusunda sıkıntı yaşayacaktır. Bu şekilde baktığımızda gelişen öğretme teknolojisi değil, öğrenme teknolojisidir (İşman, 2004, 1).

Oryantasyon eğitiminde kullanılacak yöntemleri incelendiğinde; oryantasyon programının amacına ve kapsamına göre değiştiği görülmektedir. Söz konusu yöntemler; konferanslar, açık oturumlar, görsel ve işitsel teknikler, işletmeyi tanıtıcı yayınlar portaller, işletme gezileri vb. şeklinde sayılabilir.

Oryantasyon eğitiminin etkinliği, içerisinde yer alan farklı öğrenme şekilleri ve değişik yöntemler ile ilişkilidir. Oryantasyon eğitiminde kullanılacak araç ve yöntemler aşağıdaki maddelere bağlı olarak değişmektedir (Özer, 2004, 46);

- Oryantasyon eğitimi için işletme tarafından ayrılan bütçe,
- Oryantasyon eğitiminin amaçları ve süresi,
- İşletmede yeni başlayan personele verilmek istenen bilginin ve görev yapacakları pozisyonun niteliği,
- İşe başlayanların sayısı,
- İşe alım koşulları,
- Yer ve işletmede kullanılacak eğitmenler
- Oryantasyon eğitiminde görev alacak eğitmenler

Oryantasyon eğitiminde kullanılacak araçlar ise (Umdu, 2002, 84);

- Yazılı Yayınlar
- Görsel ve İşitsel Araçlar
- Konferanslar, Açık Oturumlar, Grup Toplantıları
- İşletme İçi Geziler
- İlk Yönetici, Uzmanlar veya Kıdemli bir Çalışan Tarafından Yürütülen Oryantasyon Eğitimi
- İşbaşı Eğitimi
- Online Oryantasyon Eğitimleri

şeklinde sıralanabilir.

İşletmede uygulanacak oryantasyon programlarının tasarım sürecinde kullanılacak yöntem ve araçlar ne olursa olsun, hangi birim ya da kişiler sorumlu olarak belirlensin, göz önünde bulundurulması gereken en önemli nokta, yeni çalışanlarda oluşturulacak ilk izlenim için asla ikinci şans olmamasıdır. Bu nedenler işletmeler, yeni çalışanların doğru karar verdiklerini ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaya çalışmalıdırlar.

2.6.6. Oryantasyon Eğitiminin Uygulanması

Hazırlanan oryantasyon programı uygulanmadan önce, işletmelerin bu eğitimin nasıl uygulanacağı ile ilgili tüm faktörleri dikkate almış olması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışanın eğitimi nereden ve kimden alacağı ile, hangi yöntem ve araçların kullanılacağı belirlenerek oryantasyon eğitiminin uygulama aşamasına geçilmelidir. Eğitimin uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek değişiklikler ve gelecekle ilgili tahminlerin hata paylarının çalışmayı olumsuz etkilememesi için, planın esnek bir yapıda olması da önemli bir faktördür.

Hangi yöntemler uygulanırsa uygulansın, eğitimi etkin kılmak için aşağıda yer alan ilkelerin dikkate alınması yararlı olacaktır (Umdu, 2002, 105-106).

- Yeni başlayan çalışana eğitim ile ilgili hangi ihtiyaçların karşılanacağı ve elde edeceği faydalar açıklanarak motivasyonu arttırılmalıdır.
- Uygulanacak eğitime başlamadan önce, yeni çalışanın bilgi ve yetenek düzeyi belirlenmeli; verilecek konular basitten zora somuttan soyuta doğru anlatılmalıdır.
- Çalışanın yapacağı iş ile ilgili önemli konuları anlayıp anlamadığı belirlenmeli, gerekirse kavramlar tekrar edilmelidir.
- Oryantasyon eğitiminde uygulamaya yer verilmelidir.
- Çalışanın ihtiyaçlarına ve eğitimin amacına uygun araç ve yöntemler kullanılmalıdır.
- Çalışanın öğrenme süreci için yeterli zaman tanınmalı, yeni çalışanın aklında soru işareti oluşturabilecek kısaltma, terminoloji ve ifadelerden kaçınılmalıdır.

İşletmede uygulanan etkin ve verimli bir oryantasyon eğitimi, yeni çalışanların aktif katılımını gerektirmektedir. Etkin bir oryantasyon eğitiminin özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Noe, 1999, 358);

- Program işin hem sosyal hem de teknik yanlarıyla ilgili bilgiler verir.
- Yeni başlayan çalışanlar soru sormaları için teşvik edilirler.
- Oryantasyon eğitimi, yeni çalışanın yöneticisinin sorumluluğundadır.
- Yeni çalışanın utandırılması engellenir.
- İş arkadaşlarıyla formal ve informal etkileşimler gerçekleşir.
- Oryantasyon programları, yerleştirme desteği içerir.
- Çalışanlara işletmenin ürün ve hizmetleri ve müşteriler hakkında bilgiler verilir.

2.6.7. Oryantasyon Eğitim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

İşletmede uygulanan oryantasyon eğitimleri sırasında hem yeni çalışandan kaynaklanan hem de işletmeden kaynaklanan sorunlara rastlanmaktadır.

2.6.7.1. Oryantasyon Eğitimi Süresince Yeni Çalışandan Kaynaklanan Sorunlar

İşletmeler işe alım süreçlerinde ve devamında eğitim-geliştirme faaliyetlerinde çalışanlarına önemli yatırımlar yapmaktadırlar. İşletmede işe yeni başlayan çalışanın işletmeden kısa bir süre içinde ayrılması, işletmede büyük kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenlerle işletmeler işe yeni başlayan çalışanlarla yakından ilgilenmelidirler. Çünkü bu sorunlar işletme içinde karmaşıklığa neden olabilmektedir. İki ya da daha fazla çalışan arasındaki çeşitli sorunlardan kaynaklanan anlaşmazlıklar çalışanların işten ayrılmalarına neden olmaktadır (Koçel, 2001, 534).

İşletmede bireylerden kaynaklanan sorunlar;

- **Bireylerarası Farklılıktan Kaynaklanan Sorunlar**

Yapılan incelemelerde, zeka, özel yetenek, kişilik ve bilgi düzeylerinde, bireylerin işletmedeki etkinlik ve verimliliklerinin değiştiği ortaya konmuştur. Her birey her meslek grubunda başarılı olamamakta, ancak bir veya birkaçında üstün başarı gösterebilmektedirler. Çünkü her bireyin yetenekleri belirli bir meslek ve iş grubuna uygunluk göstermektedir (Eren, 2001, 98).

- **Yanlış İş Seçimi ve İş Tatmini**

Kişiler kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için işletmelerin üyesi olmak istemektedirler. Bu nedenle kişiler iş başvurusu yapmadan önce, kişiliklerini sahip olduğu yetenek ve becerilerini en iyi şekilde tanımalı, bu özelliklerine uygun bir işe girmek amacıyla iş aramalıdır. İşletmelerin amaçları yönetimde başarıyı sağlamaktır. İşletme içinde uyumluluğun gerçekleşmesi için, yöneticilerin

uygunluğu sağlama yönünde aldıkları önlemleri gözden geçirmeleri ve gerektiğinde yenilemeleri gerekmektedir. Aksi takdirde işletme içinde karmaşıklık olacaktır. Bu anlaşmazlık çalışanların iş tatminin azalmasına, tüm bunların sonucunda da bireyin işletmeye yabancılaşmasına, veriminin düşmesine hatta işten ayrılmalarına neden olmaktadır (Onal,1983,36).

2.6.7.2.Oryantasyon Eğitimi Süresince İşletmeden Kaynaklanan Sorunlar

İşletmede uygulanan başarılı oryantasyon eğitimlerinin yanında, yapılandırılmamış ve başarısız geçen eğitimlerin de rol çatışması ve rol belirsizliği, iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçları olabilmektedir. Bu sonuçlar, çalışanlardan kaynakladığı gibi işletmenin izlediği politikalar ve uygulamalardan da kaynaklanabilir. İşletmeyi başarısızlığa götüren oryantasyon eğitimi uygulama ve politikaları şunlar olabilir (Özer, 2004, 57-58);

- İşe yeni başlayan çalışanların, işe başladıkları zaman değil, çalışmaya başladıktan sonra oryantasyona dahil etmeleri,
- Yeni başlayan çalışanların oryantasyon eğitiminden önce, birimlerinde alışmaya başlamaları,
- Oryantasyon eğitimini uygulayan eğitimcilerin bilgi düzeylerinin yetersiz olması, yeni çalışanlara tutum ve davranışlarına dikkat etmemeleri.

2.7.Oryantasyon Eğitiminin Uygulama Aşamaları

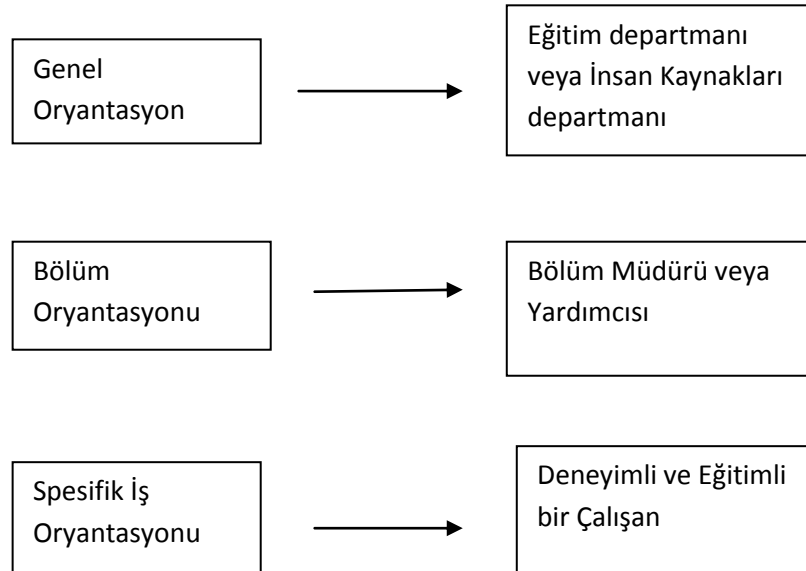
Oryantasyon eğitimi yalnızca bir çalışanın işine adapte olması değil, aynı zamanda iş ile ilgili ayrıntıların dikkatli ve sistematik bir şekilde yeni işe başlayan kişiye aktarılmasından ibaret değildir. Yeni başlayan çalışanın iş yerine uyumunun önemli noktası, çalışanın kendini rahat hissetmesi, oryantasyon sürecinin en önemli parçalarından birisidir.

Oryantasyon eğitiminin uygulama aşamaları iki ayrı bölümde incelenebilir (Müminoğlu, 2009, 18):

- 1. Bilgilendirme Süreci:** Yeni başlayan personele işletmenin tanıtılması, işin/departmanın tanıtılması, yöneticilerin tanıtılması, insan kaynakları uygulamalarının tanıtılması, çalışma ortamı kural ve uygulamalarının tanıtılması, elektronik araçların kullanılmasının tanıtılmasını içerir.
- 2. Oryantasyon Süreci:** Mesleki iş eğitimleri, pratik uygulamalar, işletme içi sosyal aktiviteler(tüm çalışanların öğle yemeği yemesi gibi),yönetici koçluğundan faydalanmayı içermektedir.

Oryantasyon eğitimi, genellikle üç adımdan oluşur; Farklı gruplar tarafından yürütülen genel bir oryantasyon, bir bölüm oryantasyonu ve spesifik iş oryantasyonudur. Uygulanan bu adımların sorumluluğu ise şu şekildedir; genel oryantasyon eğitim veya insan kaynakları departmanı tarafından; bölüm oryantasyonu, bölüm müdürü veya yardımcısı tarafından; spesifik iş oryantasyonu veya meslek oryantasyonu ise, yeni çalışandan daha deneyimli ve eğitilmiş çalışan tarafından yürütülür (Belilos, 2009, 37).

Şekil 1. Oryantasyon Süreci



Kaynak: Melih Müminoğlu "Oryantasyon Programları ve Şirketin/Yeni Çalışanların Beklentileri", [www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092\(12.7.2009\)](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092(12.7.2009)).

İşletmeye başlayan her çalışanın işletmeden beklentisi ve kendi hedefleri vardır. Çalışanın gerçekleştirmek istediği kişisel hedeflerinin bilincinde olan işletme yönetimi, çalışanın kişisel hedeflerini öğrenerek

işletme amaçlarını ortaya koymalı ve her iki tarafın amaçları arasındaki ortak yönleri bularak, yeni çalışan için kariyer yolu oluşturulabilir. Bu şekilde bir politika izlendiği takdirde, hem işletmenin hedefleri hem çalışanın kişisel hedeflerinde istenilen başarı sağlanacaktır.

2.7.1. Uygulama Öncesi Ön Hazırlık

İşe yeni başlayan personel işe başlamadan önce öğrenilmesi gereken önemli noktalardan biri, kişinin işletmeye nasıl geldiğidir. Eğer birey işletmeye şehir dışından geliyorsa, işletme merkezinin bulunduğu şehre ulaşımıyla ilgili hazırlıklar ve o şehir içindeki seyahatinin işletme tarafından hazırlanmış olması(servis imkanı gibi),bunun yanında çalışana karşılayacak kişilerin seçimi de önemli noktalardandır. İşe yeni başlayan çalışan, işletmeye ilk adımını attıktan sonra, dikkatle üzerinde durulması gereken konuların başında yeni başlayan kişinin masasının hazırlanması gelir. Yeni çalışanın işletmede kendisi ile ilgili işletmede belli bir bilinç olduğunu görmesi, onun görüşlerini son derece olumlu bir şekilde etkileyecektir (Ostraff ve Kozlowski, 1992, 854).

Bunun yanında, çalışacağı iş ile ilgili oryantasyondaki görev dağılımları paylaşılmalı, kişinin işe başladıktan sonraki dönemde gerçekleştirilecek oryantasyon programı da hazır olmalıdır (Aşkun, 1982, 99).

2.7.2.Çalışanların Karşılansısı

İşe yeni başlayan personele, işletmeye girişinden başlayıp çalışacağı yere kadar eşlik edilmelidir. Yeni çalışana karşılariken, yakın çevresinde çalışan kişilerin tamamının, yeni başlayan kişiyi karşılaması ile ilgili bir hazırlık yerinde olacaktır. Burada amaç, kişinin iş yerine yeni geldiğinin yansıtılmaması ve öncesinde hazırlık yapılması adına, yeni başlayacak kişinin ismi ve mümkünse ilgilendiği konular ile ilgili bir ön hazırlık yapılması, çalışanda işletmeye karşı olumlu hava estirecektir (Ostraff ve Kozlowski, 1992, 854). Yeni başlayan kişiye, işletmede çalışan kişilerin tek tek tanıtılması, çalışanlara takdim edilmesi de karşılama sırasında önemli noktalardandır.

2.7.3. İşletmeye Ait Genel Bilgilerin Verilmesi

İşletmelerin kendilerine ait süreçleri farklılık göstermektedir. İşletmeyi farklı kılan özellikleri ve işletmeyi tanıtılmak istenen bir kişiye anlatılabilecek belirgin özellikleri vardır (Sönmez, 1988, 55).Yeni çalışana verilen bilgilerin başında ilk olarak, işletmenin tarihçesi gelmektedir. İşletme ne zaman ve nerede, ne amaçla kurulmuş, bunlardan bahsedilmelidir. Bununla birlikte işletme amaç, kapsam ve stratejilerini genel olarak belirttiği söylenebilen işletme amaçları, vizyonu ve misyonunun da bu bilgilerin yanında sunulması gerekmektedir.

İşletme hakkında yeni çalışana verilecek bilgiler aşağıdaki şekildedir (Kırkpınar, 1992, 227):

- İşletmenin tarihçesi
- İşletmenin örgütsel yapısı
- Üst yönetim pozisyonları ve bu görevleri yürüten yöneticilerin isimleri
- Üretilen mal veya hizmetler
- Üretim hattı
- Üretim süreci
- İşletmenin kural ve politikaları
- Disiplin sistemi
- Güvenlikle ilgili düzenlemeler
- Çalışan el kitabında yer alan bilgilerin açıklanması

2.7.4.Çalışanlara İşyerinin Tanıtılması

Kişinin çalışacağı birim, departman, departmanda yapılan işler ve birimler tanıtılmalıdır. İşletmede bünyesindeki birimlerin tanıtılması sırasında, sadece birimde çalışan kişileri kapsayan dar bir çerçevede değerlendirilmemesi önemlidir (Senemoğlu, 1997, 44).

Yeni başlayan kişiye önce, birimde bulunan ve ortak kullanıma açık alanlar ve araç-gereçlerle ilgili genel bilgiler verilir. Bu araç ve gereçler, belli bir alanın ortak kullanımında olan fotokopi makinesi, faks makinesi , yazıcı

gibi cihazlar olabilir. Böylece, kişinin işletme çevresine tam anlamıyla uyumu da sağlıklı bir şekilde sağlanmış olacaktır. İlgili birimin işletmede ne şekilde görev yaptığını, kritik görevlerinin üst yöneticiler tarafından hangi konularda çalışmalarının önemsendiği de yeni başlayan çalışana tüm ayrıntılarıyla anlatılmalıdır.

Bu doğrultuda birimi oluşturan maddeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ekinci, 1989, 33);

- Çalışma yeri
- İşletmede işi oluşturan görevler
- İş güvenliği
- İş konumu
- İşin amacı
- İşin diğer işlerle olan ilişkisi.

2.7.5. Çalışanların İş Arkadaşları ile Tanıştırılması

İşletmeye yeni başlayan çalışan sırasıyla takdim edilir. Çalışan iş arkadaşlarıyla tanıştırıldığı sırada, kişinin iş yaparken karşılaşacağı veya ortak iş yapacağı kişilerin belirtilmesi, kişinin yeni başladığı iş ile ilgili olarak işletmede edindiği ilk izlenimler olacaktır. Diğer önemli nokta ise, özellikle işletmede ekip halinde çalışma söz konusu ise, kişi iş arkadaşlarıyla tanıştırdıktan sonra, yeni işe başlayan kişinin işletmede çalışan personele soru sormasını, işletme ve iş hakkında bilgi almasına yardımcı olacaktır (Batılı, 1999, 60-62).

Ek olarak, işletmeye yeni başlayan çalışanın ilk yöneticiler, diğer yöneticiler, eğitimciler, çalışma arkadaşları, çalışan danışmanları sırasıyla işletme içinde ilk tanışacağı kişiler olarak sıralanabilir.

2.7.6. Çalışanlara Sağlanacak Hizmetlerin Tanıtılması

Yeni başlayan kişilerin işe başlangıcı ve oryantasyonu sırasında, iş yerinde çalışan diğer kişilerin iş akışı ile ilgili olmayan, tüm işletmede veya

benzer yatay pozisyonlarda ortak olan özelliklerinde çalışana aktarılması gerekmektedir. Bu özellikler (Cole, 1985, 201);

- Ücret ödeme yöntemleri ve ödeme günleri
- Resmi tatil ve bayram izinleri
- Çalışma saatleri ve mola süreleri
- Çalışanın eğitim hakları
- Sigorta düzenlemeleri
- Emeklilik programı
- Çalışana sağlanan hizmetler
- Danışma ve rehabilitasyon programları olarak sayılabilir (Cole, 1985, 201).

İşletmeye yeni başlayan çalışanın motivasyonunun artırılması, çalışanın aklında soru işareti kalmaması, üzerinde durulan konuların dezavantaja dönüşmemesi ve sıralanan konular ile ilgili bütün açıklamaların çalışana yapılması, işletme ve çalışan açısından faydalı olacaktır.

2.8. Eğitim Sürecinin Değerlendirilmesi

Oryantasyon eğitim programlarının doğru yolda ilerlemesini sağlayan geribildirim alma işlemine değerlendirme denir. Gerçekleşmesi istenen değişikliklerin ölçülmesidir. İşletme personeli açısından değerlendirmeler, eğitimde ne kadar ilerleme sağladıklarını görme açısından da son derece önem taşımaktadır. Performansı ölçen değerlendirmeler, eğitimde etik kuralının işlenmesini sağlar (Mitchell, 2000, 177).

Eğitime katılan kişilerde değerlendirme sonucunda istenilen bilgi, beceri ve davranış özelliklerini kazanıp kazanmadığı, kazanmadıysa nedenleri, alınabilecek önlemlerin neler olabileceği belirlenmektedir. Değerlendirmenin eğitimdeki amaçları şu şekilde sıralanabilir (Deniz, 1999, 75-76);

- Eğitime katılan kişilerin, verilen eğitim programı sonunda yeni becerileri, davranışları ve bilgileri öğrenip öğrenmediğini tespit etmek,

- Uygulanan eğitimde fayda-maliyet analizi yaparak, eğitimden sağlanan parasal faydalarla, eğitim için yapılan giderleri karşılaştırmak,
- Uygulanan eğitimden hedeflenen amaçlara hangi ölçüde ulaşıldığını belirlemek,
- Değerlendirme sonuçlarını inceleyerek, sonraki dönemlerde hazırlanacak eğitim programları için başarıyı sağlayacak konulara programda yer vermek.

Günümüzde sektörde yoğun rekabet ortamında çalışan işletmeler, rekabet ortamında işletme adına olumlu sonuçlar alabilmek için eğitime önemli bütçe ayırmaktadırlar. İşletmenin eğitime verdiği desteğin boşa gitmemesi için eğitim etkinliğinin doğru bir şekilde planlanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, oryantasyon eğitiminin başarılı olup olmadığı ve istenilen amaçlara ulaşıp ulaşımadığı, yapılan çalışmanın belirli aralıklarla izlenmesi ve değerlendirilmesi ile sağlanacaktır (Deniz, 1999, 75-76).

İşe yeni başlayan personele verilen oryantasyon eğitiminde, bazı bilgilerin verilmemesi ya da eksik verilmesi söz konusu olabileceği gibi, yeni başlayan çalışanın sunulan bilgileri yanlış anlaması ya da unutması da söz konusu olabilir. Yeterli düzeyde izleme yapılmadığı takdirde, yeni çalışanın soruları cevapsız kalacaktır (Özer, 2004, 54).

Yönetici, işe yeni başlayan ile birkaç hafta sonra bir görüşme yapmayı planlar. Bu görüşme esnasında, yeni çalışanın işine ve birimine uyum sağlayıp sağlamadığı, gerekli konularda bilgisinin olup olmadığı araştırılır. İhtiyaç görülmesi durumunda ilgili yönetici işe yeni başlayan personele anket ya da bir form doldurabilir. İnsan Kaynakları, Eğitim Birimi ve çalışanın yöneticisi tarafından yapılan bu görüşmeler, kişinin birinci ayı ve yılı dolduktan sonra devam etmeli, bu şekilde içinde bulunduğu oryantasyon eğitim programından ne derece faydalandığı ve hangi aşamada olduğu belirlenebilir (Kan, 2005, 62).

İşletmelerin oryantasyon eğitimlerinin değerlendirilmesinde kullandıkları bazı yaklaşımlar aşağıda belirtilmiştir (Bingöl, 2003, 272);

Katılımcıların Görüşleri: Eğitime katılanları eğitim sonunda neleri öğrendikleri ve davranışlarında ne gibi değişikliklerin olduğunu belirleyen bu yöntem, eğitimin değerlendirilmesinde tek başına yeterli olmayıp yardımcı bir yaklaşımdır.

Öğrenmenin Derecesi: Eğitime katılanlar eğitim öncesi ve sonrası teste tabi tutulmaktadır. Eğitime katılmayan bir grup çalışana uygulanan bu testler sonrasında, iki ayrı grubun sonuçları karşılaştırılarak eğitimin ne derece etkin olduğu ortaya konulmaktadır.

Davranışsal Değişiklik: Uygulanan testler hangi noktaların öğrenildiğini ortaya koyar ancak bu bilgilerin çalışırken uygulanması farklı bir konudur. Eğitimde aktif rol alarak bilgileri öğrenen kişi, çalışırken bu bilgileri hayata geçiremiyorsa o zaman eğitimin etkinliğinden söz edilemez.

Amaçların Gerçekleştirilmesi: Eğitimi tasarım aşamasında eğitimden beklenenlerin somutlaştırılması amacıyla, o eğitimin özel ve genel amaçları belirlenmektedir. Bu amaçlar eğitimin değerlendirilmesi aşamasında standartları oluşturmaktadır.

3.YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümü; araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme seçilen örneklem üzerinde uygulanan veri toplama araçları, teknikleri ve araştırmadan derlenen analizlerle ilgili bilgilerden oluşmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı; İstanbul ili Beyoğlu ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde oryantasyon eğitimi faaliyetlerinin personel açısından; iş tanımını tespit etmek, işletmelerdeki yerini belirlemek, işletmelerdeki verimliliğe ve iş başarısına yönelik etkilerini ortaya koymaktır. Oryantasyon eğitim etkinliklerinin iş görenlerin otel içi iş tatminini sağlamak amacıyla iş gören üzerindeki etki düzeyini ölçmek ve bu konudaki mevcut durumu ortaya koyacak veriler elde etmektir.

Araştırmanın evrenini İstanbul Beyoğlu ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Ele alınan evrende 33 otel işletmesi bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme olarak mevcut 33 işletmeye ulaşılmıştır. İşletmelerde çalışanlara anket yöntemi uygulanarak oryantasyon eğitiminin değerlendirilmesi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁:Oryantasyon eğitimi değerlendirme ve oryantasyon eğitimi - çalışma hayatına yönelik görüşler cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

H₂:Oryantasyon eğitimi değerlendirme ve oryantasyon eğitimi- çalışma hayatına yönelik görüşler yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

H₃: Oryantasyon eğitimi değerlendirme ve oryantasyon eğitimi - çalışma hayatına yönelik görüşler gelire göre anlamlı farklılık gösterir.

H₄: Oryantasyon eğitimi değerlendirme ve oryantasyon eğitimi - çalışma hayatına yönelik görüşler eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

3.2. Evren ve Örneklem

T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 31.12.2013 yılı verilerine göre İstanbul ili içerisinde faaliyet gösteren 111 tane 5 yıldızlı otel işletmesi, 156 adet 4 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın evrenini bu oteller oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili sınırları içerisinde bulunan 111 adet 5 yıldızlı otel işletmesi, 156 adet 4 yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Ancak zaman ve ekonomik kısıtlamalar nedeniyle evreni oluşturan işletmelerin tamamına ulaşma imkanı bulunamadığından ve bazı işletmelerin yoğun oldukları ve veri sağlamayı işletme açısından güvenilir bulmamasından dolayı; çalışmanın evreni daraltılarak İstanbul'un Beyoğlu ilçesinde bulunan 27 adet 4 yıldızlı otel işletmesi ve 6 adet 5 yıldızlı otel işletmesi ile sınırlı tutulmuştur. Veri sağlamayı kabul eden ve ulaşılabilen dört-beş yıldızlı konaklama işletmelerine toplam 450 adet anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formlarından 411 tanesine ulaşılabilmiş, 4 anket formu veri toplamaya elverişli olmadığından anket çalışmasında yer verilmemiştir ve 407 anket formu çalışmada değerlendirmeye alınmıştır. 15 Haziran ve 15 Temmuz tarihleri arasında uygulanan anket uygulamasının geri dönüşümü% 91 oranında olmuştur.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri

Araştırmada veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anket yöntemi; "cevaplandırıcının daha önceden belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesi" olarak tanımlanmaktadır(Altunışık vd., 2007, 129). Veri toplama aracı olarak anket seçilmesinin nedeni, diğer veri toplama tekniklerine (görüşme, gözlem) göre farklı bölgelerden çok daha büyük gruplara hızlı uygulama olanağının olması ve maliyetinin daha düşük olması gibi avantajları vardır(Büyüköztürk, 2013, 124).

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Altı adet kapalı uçlu soru ve diğer bölümde yirmi dört adet ifade beşli likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Beşli likert ölçeğinde; Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Anket formunda cevap aranan sorular (Tiyek, 2014) alışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi, araştırmada elde edilen verilerin düzenlenmesi, analize uygun hale getirilmesi, istatistiksel ve içeriksel analizlerin uygulanması ve sonuçların yorumlanmasıdır. Araştırmanın verileri önce Ms Office Excel programına veri girişi yapılarak nümerik hale getirilmiştir. Daha sonra SPSS (Statistical Package for Social Science) 21.0 programında kodlamaları ve analizleri tamamlanarak yüzdesel dağılımlar, frekans tabloları ve istatistiksel analiz tabloları elde edilmiştir. Çalışmanın doğrulayıcı faktör analizleri (CFA) IBM, SPPS AMOS 21.0 programında analiz edilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde “Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi Üzerine Örnek Bir Araştırma(İstanbul-Beyoğlu Örneği)” kapsamında uygulanan anket sorularından elde edilen verilere yer verilmiştir. Elde edilen veriler Açıklayıcı Faktör Analizi,Doğrulayıcı Faktör Analizi, Mann Whitney Testi, Kruskal Wallis Testi, Tek Örneklem Kolmogrov-Smirnov Testi ile sınanmıştır.

4.1. Sosyo – Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.

“Oryantasyon Eğitiminin Değerlendirilmesi: İstanbul – Beyoğlu Örneği” anketine katılan personelin demografik özelliklerine ilişkin bulgular izelge 4 'te verilmiştir.

Çizelge 4 'te araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler verilmektedir. Katılımcıların %47,2'si kadın, %52,8'i ise erkektir. Katılımcıların %52,8'i 31 yaş ve daha gençtir. %20,1'i ise39 yaş üzeri gruptadır.En fazla dikkat çekici grup ön lisans mezunlarıdır. Çalışanların neredeyse üçte ikisi ön lisans mezunu ve kitlenin %82,7'i ön lisans ve üzeri eğitime sahiptir. Katılımcıların %46'sı 2000-2499aralığında ücret

kazanmaktadır. Katılımcılar aylık gelir itibariyle incelendiğinde ise %95,3'ü 3000 TL altında bir gelire sahiptir.

Çizelge 4. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler ve Düzeyleri	n	%	Değişkenler ve Düzeyleri	N	%
Cinsiyet			Gelir Durumu		
Kadın	192	47,2	500-999	11	2,7
Erkek	215	52,8	1000-1499	38	9,3
Yaş Grubu			1500-1999	80	19,7
18-24	59	14,5	2000-2499	187	45,9
25-31	156	38,3	2500-2999	72	17,7
32-38	110	27,0	3000 ve üstü	19	4,7
39-45	58	14,3			
46 ve üstü	24	5,9			
Eğitim durumu			Toplam	407	100
İlkokul	2	0,5			
Ortaokul	8	2,0			
Lise	60	14,7			
Ön Lisans	265	65,1			
Lisans	67	16,5			
Yüksek Lisans	5	1,2			

4.2.Oryantasyon Eğitiminin Çalışmaya Yeni Başlayan Personelin Beklentilerini Karşılama Durumuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personele sorulan oryantasyon eğitiminin beklentilerini karşılama durumu ile ilgili bilgiler Çizelge 5'te verilmiştir.

Çizelge 5. Oryantasyon Eğitiminin Çalışmaya Yeni Başlayan Personelin Beklentilerini Karşılama Durumu Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde
Çok kötü	0	0,0
Kötü	0	0,0
Orta	16	3,9
İyi	347	85,3
Çok İyi	44	10,8
Toplam	407	100,0

Çizelge 5'te %96,1'i oryantasyon eğitiminin çalışmaya yeni başlayan personellerin beklentilerini karşıladığını belirtmiştir. Bu sonuç oryantasyon eğitiminin çalışmaya yeni başlayan için önem arz ettiğini göstermektedir. Araştırmadaki dört ve beş yıldızlı otellerin yeni başlayan personellerinin eğitim faaliyetleri ile ilgili beklentilerini yüksek oranda karşıladıkları gözlenmiştir. Bununla birlikte, 450 anket katılımcısının hiçbiri oryantasyon

eğitimi ile ilgili beklentilerinin karşılanmadığına dair bir olumsuz bir görüş bildirmemişlerdir. Bu duruma neden olan en belirgin etkenin ise, çalışmanın evrenini oluşturan Beyoğlu ilçesinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin ağırlıklı olarak uluslararası sermayeli, büyük ve yerleşik bir kurum kültürü olan oteller olması gösterilebilir.

4.3. Oryantasyon Eğitimi (İşe Uyum) ile İlgili Bilgiler, Değişkenler ve İfadeler ile İlgili Bulgular

Çizelge 6. Oryantasyon Eğitimi (İşe Uyum) ile İlgili Bilgiler, Değişkenler ve İfadeler

Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik İfadeler
İfade 1 Kurum içerisinde işlerin nasıl yürüdüğünü oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendim.
İfade 2 Kurum ve çalıştığım bölüm hakkında gerekli bilgileri oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendim.
İfade 3 Kurumun uzun zamandan beri süregelen geleneklerini oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendim.
İfade 4 Oryantasyon eğitiminde kurumun hedefleri, misyon ve vizyonunu tam olarak anlayamadım. (Ters Kodlu)
İfade 5 Almış olduğum oryantasyon eğitimi tam anlamıyla işe ve kuruma dair beklentilerimi karşıladı.
İfade 6 Oryantasyon eğitimi taşıdığım bazı kaygı ve endişelerin azalmasına neden oldu.
İfade 7 Oryantasyon eğitiminin süresi programın gerçekleştirilmesi için yeterliydi.
İfade 8 Oryantasyon eğitimi almam kurumdaki kariyer hedeflerimi belirlememde kolaylık sağladı.
İfade 9 Oryantasyon eğitimi sadece işe ilk girişte değil yeni bir uygulama olduğunda sürekli yapılmalı.
İfade 10 Oryantasyon eğitimi sunumunda kurum içinden gelen eğitimcilerin daha faydalı olduğunu düşünüyorum.
İfade 11 Oryantasyon eğitimi sunumunda kurum dışından gelen eğitimcilerin daha faydalı olduğunu düşünüyorum. (Ters Kodlu)
İfade 12 Oryantasyon eğitiminde bazı konuların sunum şeklinde değil de, mekânın veya ilgili hizmet alanının gezilmesiyle verilmesinin daha faydalı olacağı kanaatindeyim.
İfade 13 Genel olarak eğitim programı beklentilerimi karşıladı ve faydalı idi
İfade 14 Genel olarak eğitim programı güzel planlanmış ve programlanmıştı.
Oryantasyon Eğitimi –Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik İfadeler
Soru 1 Oryantasyon eğitiminde verilen bilgiler sayesinde işime daha kolay uyum sağladım.
Soru 2 Oryantasyon eğitimi sürecinde verilen dokümanlar kurum hakkında faydalı ve yeterli bilgileri içeriyordu.
Soru 3 Oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin aslında çok da uygun olmadığını çalışmaya başlayınca anladım.
Soru 4 Çalıştığım bölümün kurumun amaçlarına nasıl katkıda bulunduğunu biliyorum.
Soru 5 Oryantasyon eğitiminin çalışanların daha etkin çalışmalarını sağlayacağına inanıyorum
Soru 6 Oryantasyon eğitimi almadan da işe adapte olmak kolaydır.
Soru 7 Oryantasyon eğitimi almamın, almayan çalışma arkadaşlarıma göre daha başarılı olmamı sağladığını düşünüyorum.
Soru 8 Almış olduğum oryantasyon eğitimi ile işe ve kuruma karşı motivasyonum azaldı.
Soru 9 Personelin gelişimini doğrudan etkileyen performans değerlendirme ve eğitim gibi süreçler oryantasyon eğitiminde anlatıldığı gibi uygulanmıyor.
Soru 10 Aldığım oryantasyon eğitiminin çok faydalı olduğunu düşünmüyorum.
Soru 11 Oryantasyon eğitimi almamda idim birçok konuda bocalayabilirdim. Oysa birçok problemi oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendiklerim sayesinde çözdüm.
Soru 12 Göreve yeni başlayan her çalışan kesinlikle oryantasyon eğitimi almalıdır.
Soru 13 Oryantasyon eğitimine katılmasaydım daha düşük performans gösterebilirdim.
Soru 14 Oryantasyon eğitimi alırken eğitimcilerin kurum hakkında anlattıkları ile çalışırken edindiğim bilgiler arasında uygulamada farklılıklar olduğunu gördüm.

Çizelge 6'da "Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin Değerlendirilmesi: İstanbul - Beyoğlu Örneği " anket çalışmasında yer alan toplam 28 ifadenin kodlanmış dağılımı yer almaktadır. Araştırmada yer alan anket sorularına kodlama yapılarak yapılan testler ve analizler sayesinde önemli bilgiler elde edilmiştir.

4.4. Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik ve Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Sonuçlara İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan iki bölümde yer alan ifadelere ankete katılanların verdikleri cevapların dağılımı Çizelge 7'de verilmiştir.

Çizelge 7. Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik ve Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Değerlendirme Sonuçları

Orvantasvon Eğitimi Değerlendirme							
Değişkenler	n/Yüzde	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
İfade 1	N		4	7	341	55	407
	Yüzde		1,0	1,7	83,8	13,5	100,0
İfade 2	N		5	4	338	60	407
	Yüzde		1,2	1,0	83,0	14,7	100,0
İfade 3	N		14	4	336	53	407
	Yüzde		3,4	1,0	82,6	13,0	100,0
İfade 4	N	112	285	3	7		407
	Yüzde	27,5	70,0	0,7	1,7		100,0
İfade 5	N		13	11	312	71	407
	Yüzde		3,2	2,7	76,7	17,4	100,0
İfade 6	N		11	11	291	94	407
	Yüzde		2,7	2,7	71,5	23,1	100,0
İfade 7	N		35	32	294	46	407
	Yüzde		8,6	7,9	72,2	11,3	100,0
İfade 8	N	5	29	20	307	46	407
	Yüzde	1,2	7,1	4,9	75,4	11,3	100,0
İfade 9	N	1	25	16	261	104	407
	Yüzde	0,2	6,1	3,9	64,1	25,6	100,0
İfade 10	N	6	33	9	297	62	407
	Yüzde	1,5	8,1	2,2	73,0	15,2	100,0
İfade 11	N	38	312	14	37	6	407
	Yüzde	9,3	76,7	3,4	9,1	1,5	100,0
İfade 12	N	2	13	18	276	98	407
	Yüzde	0,5	3,2	4,4	67,8	24,1	100,0

Çizelge 7'nin Devamı							
İfade 13	N		26	17	296	68	407
	Yüzde		6,4	4,2	72,7	16,7	100,0

İfade 14	N	1	38	15	314	39	407
	Yüzde	0,2	9,3	3,7	77,1	9,6	100,0
Oryantasyon Eğitimi Çalışma Hayatı							
Soru 1	N		34	16	320	37	407
	Yüzde		8,4	3,9	78,6	9,1	100,0
Soru 2	N	2	36	15	303	51	407
	Yüzde	0,5	8,8	3,7	74,4	12,5	100,0
Soru 3	N	34	296	16	61		407
	Yüzde	8,4	72,7	3,9	15,0		100,0
Soru 4	N		35	16	319	37	407
	Yüzde		8,6	3,9	78,4	9,1	100,0
Soru 5	N		30	15	324	38	407
	Yüzde		7,4	3,7	79,6	9,3	100,0
Soru 6	N	1	44	16	265	81	407
	Yüzde	0,2	10,8	3,9	65,1	19,9	100,0
Soru 7	N		34	26	261	86	407
	Yüzde		8,4	6,4	64,1	21,1	100,0
Soru 8	N	101	258	23	23	2	407
	Yüzde	24,8	63,4	5,7	5,7	0,5	100,0
Soru 9	N	80	266	21	34	6	407
	Yüzde	19,7	65,4	5,2	8,4	1,5	100,0
Soru 10	N	108	243	22	21	13	407
	Yüzde	26,5	59,7	5,4	5,2	3,2	100,0
Soru 11	N	9	25	14	297	62	407
	Yüzde	2,2	6,1	3,4	73,0	15,2	100,0
Soru 12	N	5	24	12	286	80	407
	Yüzde	1,2	5,9	2,9	70,3	19,7	100,0
Soru 13	N	1	48	11	257	90	407
	Yüzde	0,2	11,8	2,7	63,1	22,1	100,0
Soru 14	N	83	262	13	46	3	407
	Yüzde	20,4	64,4	3,2	11,3	0,7	100,0

Çizelge 7 'de araştırmaya katılanlar en fazla “Kurum ve çalıştığım bölüm hakkında gerekli bilgileri oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendim” ifadesine katılmaktadır(%97,8). Bu ifadeyi “Kurum içerisinde işlerin nasıl yürüdüğünü oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendim.” İfadesi takip etmektedir(%97,3).

Katılımcıların hiç katılmadıkları ifade ise “Oryantasyon eğitiminde kurumun hedefleri, misyon ve vizyonunu tam olarak anlayamadım.” ifadesi olurken (%1,7) bunu “Almış olduğum oryantasyon eğitimi ile işe ve kuruma karşı motivasyonum azaldı.” (%6,1) İfadesi takip etmektedir.

4.5. Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA)

Araştırmada ölçeğin geçerliliğinin testi için ise faktör analizi yapılır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda

ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler) bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Faktör analizi aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir.

“Verilere faktör analizi uygulanabilir mi?” sorusunun cevabı için Kaiser-Meyer-Olkin katsayısına ve Bartlett’in küresellik test istatistiğine bakılmaktadır.

KMO testi gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indeks, Bartlett testi ise değişkenler arasındaki ilişkiyi yani korelasyonları irdeleyen bir indekstir (Kalaycı, 2009).

KMO örneklem büyüklüğünün uygunluğu ile ilgili bir katsayıdır.

$KMO < 0,50 \rightarrow$ örneklem büyüklüğü analiz için yetersizdir. Daha fazla veri toplanmalıdır.

$0,50 \leq KMO < 0,70 \rightarrow$ örneklem büyüklüğü analiz için orta sayıdadır.

$0,70 \leq KMO < 0,80 \rightarrow$ örneklem büyüklüğü analiz için iyi sayıdadır.

$KMO > 0,90 \rightarrow$ örneklem büyüklüğü analiz için mükemmel sayıdadır.

4.5.1.Oryantasyon Eğitimini Değerlendirmeye Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) Sonuçları

İlk faktör analizi sonucunda ifade 12 (Oryantasyon eğitiminde bazı konuların sunum şeklinde değil de, mekânın veya ilgili hizmet alanının gezilmesiyle verilmesinin daha faydalı olacağı kanaatindeyim.) tek başına faktör oluşturması ve güvenilirlik analizinde madde ve ölçek arasında 0,045 korelasyonu bulunmasından dolayı güvenilirliği oldukça düşürdüğünden ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir.

Çizelge 8. Oryantasyon Eğitimini Değerlendirmeye Yönelik Faktör Analizi Sonucu

KMO and Bartlett's Test		
KMO		0,755
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare	2011,872
	P	0,000

Çizelge 8 'de 13 değişkenli hale gelen ölçeğin Oryantasyon Eğitimini Değerlendirmeye Yönelik Faktör Analizi sonucu incelendiğinde KMO katsayısı değeri 0,75 iyi bir değerdir.

Çizelge 9. Oryantasyon Eğitimini Değerlendirmeye Yönelik Madde Sonuçları

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Öz değerler			Faktör Yükleri Kareler Toplamı		
	Toplam	Yüzde Varyans	Birikimli Yüzde	Toplam	Yüzde Varyans	Birikimli Yüzde
1	4,126	31,737	31,737	4,126	31,737	31,737
2	2,046	15,737	47,475	2,046	15,737	47,475
3	1,409	10,840	58,315	1,409	10,840	58,315
4	1,077	8,288	66,603	1,077	8,288	66,603

Çizelge 9'da 13 sorunun faktör analizi sonucu incelendiğinde, öz değeri 1'den büyük olan 4 faktör tespit edilmektedir. Bu 4 faktörlük yapı toplam varyansın %66,6'sını açıklamaktadır.

Çizelge 10. Oryantasyon Eğitimini Değerlendirmeye Yönelik Döndürülmüş Bileşen Matrisi (Rotated Component Matrix)

	Faktörler			
	1	2	3	4
İfade 14	0,833	0,080	0,159	0,007
İfade 7	0,793	0,146	0,170	-0,019
İfade 8	0,764	0,321	0,092	0,015
İfade 13	0,676	-0,025	-0,018	0,213
İfade 9	0,583	0,430	-0,017	0,020
İfade 11	0,137	0,918	0,032	0,016
İfade 10	0,210	0,904	0,046	0,022
İfade 5	0,348	0,033	0,773	0,021
İfade 4	-0,125	0,093	0,773	0,220

Çizelge 10'un Devamı				
İfade 6	0,386	0,053	0,566	0,007
İfade 3	0,019	-0,089	0,455	0,367
İfade 1	0,063	0,051	0,093	0,861
İfade 2	0,082	0,020	0,179	0,842

Çizelge 10'da 4 faktörlü ölçeğin Varimax metoduyla oluşan matrisi verilmiştir. Oryantasyon Eğitimini Değerlendirmeye yönelik Döndürülmüş Bileşen Matrisinde; 1.faktör altında 5, 2.faktör altında 2 değişken, 3.faktör altında 4 değişken ve son faktör altında 2 değişken toplandığı tespit edilmiştir. Faktör yükleri de 0,350 olan minimum yeterliliği sağlamaktadır. Ayrıca birçok çalışmada ortaya çıkan ve bir ifadenin birden fazla boyut altında toplanarak hangi boyutu ölçtüğü tam olarak bilinmeyen bir sorunsal olan binişik değerlere bu ölçekte rastlanmamıştır.

Çizelge 11. Oryantasyon Eğitimini Değerlendirmeye Yönelik İfadelerin Faktör Dağılımı

Faktörler	İfade Kodları	Değişkenler
1. Faktör Eğitim Etkinliği	İfade 14	Genel olarak eğitim programı güzel planlanmış ve programlanmıştı.
	İfade 7	Oryantasyon eğitiminin süresi programın gerçekleştirilmesi için yeterliydi.
	İfade 8	Oryantasyon eğitimi almam kurumdaki kariyer hedeflerimi belirlememde kolaylık sağladı.
	İfade 13	Genel olarak eğitim programı beklentilerimi karşıladı ve faydalı idi
	İfade 9	Oryantasyon eğitimi sadece işe ilk girişte değil yeni bir uygulama olduğunda sürekli yapılmalı.
2. Faktör Eğitimci	İfade 11	Oryantasyon eğitimi sunumunda kurum dışından gelen eğitimcilerin daha faydalı olduğunu düşünüyorum.
	İfade 10	Oryantasyon eğitimi sunumunda kurum içinden gelen eğitimcilerin daha faydalı olduğunu düşünüyorum.
3. Faktör Kurumdan Beklenti	İfade 5	Almış olduğum oryantasyon eğitimi tam anlamıyla işe ve kuruma dair beklentilerimi karşıladı.
	İfade 4	Oryantasyon eğitiminde kurumun hedefleri, misyon ve vizyonunu tam olarak anladım.
	İfade 6	Oryantasyon eğitimi taşıdığım bazı kaygı ve endişelerin azalmasına neden oldu.
4. Faktör Öğrenme	İfade 3	Kurumun uzun zamandan beri süregelen geleneklerini oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendim.
	İfade 1	Kurum içerisinde işlerin nasıl yürüdüğünü oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendim.
	İfade 2	Kurum ve çalıştığım bölüm hakkında gerekli bilgileri oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendim.

Çizelge 11' de Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik İfadelerin Faktör Dağılımı 4 faktör altında toplanmaktadır.1. Faktöre (Eğitimin Etkinliği) içinde yer alan ifadeler ifade 14,7,8,13,9 şeklindedir. 2.Faktöre (Eğitimci) içinde yer alan ifadeler ifade 11 ve ifade 10 şeklindedir. 3.Faktör (Kurumdan Beklenti) altında ifade 5,4,6 toplanmaktadır. 4. Faktör(Öğrenme) altında ise; ifade 3,1,2 yer almaktadır.

4.5.2.Oryantasyon Eğitimi-Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) Sonuçları

Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik faktör analizi sonucunda ve güvenilirlik analizinde maddeler ve ölçek arasında güvenilirliği düşüren herhangi bir ifade bulunmamaktadır.

Çizelge 12. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu

KMO and Bartlett's Test		
KMO		0,859
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare	3833,626
	P	0,000

Çizelge 12'de 14 değişkenli ölçeğin Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Yönelik Faktör Analizi Sonucu incelendiğinde KMO katsayısı değeri 0,86 iyi bir değerdir.

Çizelge 13. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Madde Sonuçları

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Öz değerler			Faktör Yükleri Kareler Toplamı		
	Toplam	Yüzde Varyans	Birikimli Yüzde	Toplam	Yüzde Varyans	Birikimli Yüzde
1	6,465	46,179	46,179	6,465	46,179	46,179
2	2,035	14,534	60,714	2,035	14,534	60,714
3	1,347	9,621	70,335	1,347	9,621	70,335
4	1,012	7,227	77,562	1,012	7,227	77,562

Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik 14 sorunun faktör analizi sonucu incelendiğinde öz değeri 1'den büyük olan 4

faktör tespit edilmektedir. Bu 4 faktörlük yapı toplam varyansın %77,6'sını açıklamaktadır (Çizelge 13).

Çizelge 14. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Döndürülmüş Bileşen Matrisi (Rotated Component Matrix)

	Faktörler			
	1	2	3	4
Soru 13	0,883	0,253	0,125	-0,003
Soru 14	0,813	0,155	0,143	0,163
Soru 12	0,682	0,077	0,134	0,528
Soru 10	0,641	0,264	0,058	0,392
Soru 6	0,317	0,850	0,075	-0,035
Soru 9	0,289	0,799	0,157	0,008
Soru 7	0,098	0,715	0,225	0,453
Soru 5	-0,005	0,646	0,338	0,503
Soru 4	0,085	0,621	0,436	0,368
Soru 3	0,083	0,049	0,869	0,126
Soru 2	0,165	0,247	0,861	0,031
Soru 1	0,126	0,250	0,821	0,133
Soru 8	0,289	0,172	0,111	0,809
Soru 11	0,522	0,078	0,131	0,659

Çizelge 14'te 4 faktörlü ölçeğin Varimax metoduyla oluşan matrisi verilmiştir. Oryantasyon Eğitimi Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Döndürülmüş Bileşen Matrisinde; 1.faktör altında 4, 2.faktör altında 5 değişken, 3.faktör altında 3 değişken ve son faktör altında 2 değişken toplandığı tespit edilmiştir. Faktör yükleri de 0,350 olan minimum yeterliliği sağlamaktadır.

Çizelge 15'de Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik İfadelerin Faktör Dağılımı 3 faktör altında toplanmaktadır.1. Faktöre (Eğitimin Gerekliliği) içinde yer alan ifadeler İfade 13,14,12,10,11şeklindedir. 2.Faktöre (Başarıya Katkı) içinde yer alan ifadeler Soru 7,5,4 şeklindedir. 3.Faktör (Bilgilerin Faydası) altında Soru 3, Soru 2 ve Soru 1'in yer aldığı görülmektedir.

Çizelge 15. Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik İfadelerin Faktör Dağılımı

Faktörler	İfade Kodları	Değişkenler
1. Faktör Oryantasyon Eğitiminin Gerekliliği	Soru 13	Oryantasyon eğitimine katılmasaydım daha düşük performans gösterebilirdim.
	Soru 14	Oryantasyon eğitimi alırken eğitimcilerin kurum hakkında anlattıkları ile çalışırken edindiğim bilgiler arasında uygulamada herhangi bir farklılık görmedim.
	Soru 12	Göreve yeni başlayan her çalışan kesinlikle oryantasyon eğitimi almalıdır.
	Soru 10	Aldığım oryantasyon eğitiminin çok faydalı olduğunu düşünüyorum.
	Soru 11	Oryantasyon eğitimi almasa idim birçok konuda bocalayabilirdim. Oysa birçok problemi oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendiklerim sayesinde çözdüm.
2. Faktör Başarıya Katkı	Soru 7	Oryantasyon eğitimi almamın, almayan çalışma arkadaşlarıma göre daha başarılı olmamı sağladığını düşünüyorum.
	Soru 5	Oryantasyon eğitiminin çalışanların daha etkin çalışmalarını sağlayacağına inanıyorum
	Soru 4	Çalıştığım bölümün kurumun amaçlarına nasıl katkıda bulunduğunu biliyorum.
3. Faktör Bilgilerin Faydası	Soru 3	Oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin çok uygun olduğunu çalışmaya başlayınca anladım.
	Soru 2	Oryantasyon eğitimi sürecinde verilen dokümanlar kurum hakkında faydalı ve yeterli bilgileri içeriyordu.
	Soru 1	Oryantasyon eğitiminde verilen bilgiler sayesinde işime daha kolay uyum sağladım.

4.6. Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan bir diğer faktör analizi Doğrulayıcı Faktör Analizidir. Açıklayıcı Faktör Analizinde ortaya çıkan faktörleşmenin uygunluğunu test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmaktadır. Doğrulayıcı Faktör modeli sonuçlarında aşağıdaki değerlerin sağlanmış olması gerekmektedir. Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik Doğrulayıcı Faktör analizi için istenen değerlere baktığımızda; $\chi^2/s.d.$ (Normed Chi Square; NC) değeri 5,0'ten az ise uygunluğu sağlanmış, eğer 2,0 değerine yakınsa en iyi uygunluğu sağlanmış olmaktadır. Tüm modeller için incelendiğinde NC 5 değerinden daha azdır 3,5 değerini almaktadır. Modelin en iyi uygunluğu sağlanmış durumdadır. The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) değerinin 0,08 civarında olması beklenmektedir (Browne ve Cudeck, 1993). 0,08 değerinden yukarı olan durumlarda modelin uygunluğu zayıf anlamı taşımaktadır. Sonuçlar incelendiğinde RMSEA 0,078 olduğundan modelin uygun olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. RMR değerinin 0,10 değerinden küçük olması modelin uyumunu göstermektedir, sonuçlara göre 0,03 olarak tespit edilmiştir.

Goodnes of Fit Index GFI ve Adjusted Goodnes of Fit Index AGFI 0,80-0,90 civarlarında olması beklenmektedir(Schermelleh, Engel ve Moosbrugger, 2003). Bu indeksler GFI (0,94) ve AGFI (0,90) uyumlu olarak tespit edilmiştir. Son olarak Comparative Fit Index (CFI) ve Normed Fit Index (NFI) değerleri dikkate alındığında 0,90 ve üzeri olan yapılarda modelin iyi derecede uygunluğunun sağlandığı sonucuna varılmaktadır. Model incelendiğinde CFI (0,93) ve NFI (0,90) modelin uygunluğunu sağlamıştır(Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006).

X^2 serbestlik derecesi <3,RMSA <0,08,RMR<0,10 ve uyum iyiliği endekslerinin 0,80-0,90 civarında olması durumunda modelin iyi bir uyuma sahip olduğu yargısına varılmaktadır (Tak ve Çiftçioğlu, 2008).

Çizelge 16. Oryantasyon Eğitimini Değerlendirmeye Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı	CMIN /DF	RMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA	AGFI
Eğitimin Etkinliği	0,829	5	3,459	0,029	0,935	0,927	0,902	0,078	0,898
Eğitimci	0,884	2							
Kurumdan Beklenti	0,667	3							
Öğrenme	0,607	3							

Güvenilirlik Analizi sayesinde grpladığımız değişkenlerin oluşturduğu faktörlerin güvenilirliğini diğer bir değişle doğru ölçme gücünü gözlemleyebiliriz.

Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis) ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin yada ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Güvenilirlik Analizi prosedürü ile toplam skorların (puanların) söz konusu olduğu Likert, Q tipi vb. ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanır ve ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi elde edilir (Kalaycı, 2009, 403).

Alfa Katsayısı belirli katsayılara göre değerlendirme yapabilen bir güvenilirlik ölçütüdür. Buna göre;

0,00< α <0,40 ise ölçek güvenilir değil,

0,40< α <0,60 ise ölçek güvenilirliği düşük,

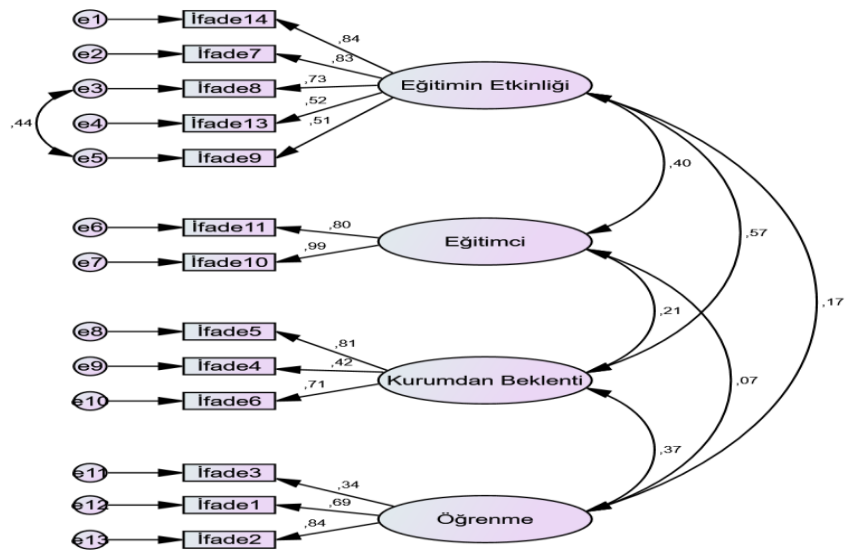
0,60< α <0,80 ise ölçek oldukça güvenilir,

0,80< α <1,00 ise ölçek oldukça yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2009, 405).

Güvenilirlik Analizinde faktörü oluşturan değerlerin sırasıyla çıkarılması durumunda ölçüm gücünde nasıl bir değişim meydana geldiği de gözlemlenebilir. Ayrıca kullanılan ölçeklerin toplanabilir özellikte olup olmadığını da öğrenebiliriz.

Oluşturulan faktörlerin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde Eğitimin Etkinliği ve Eğitimci faktörleri 0,80 üzeri oldukça yüksek güvenilirlikte, Kurumdan Beklenti ve Öğrenme faktörleri ise 0,60 üzeri oldukça güvenilir oldukları tespit edilmiştir (Çizelge 16).

Şekil 2. Oryantasyon Eğitimini Değerlendirmeye Yönelik DFA AMOS Faktör Modeli Sonuçları



Çizelge 17. Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye Yönelik DFA Alt Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları

	Eğitimci	Kurumdan Beklenti	Öğrenme
Eğitimin Etkinliği	0,40	0,57	0,17
Eğitimci		0,21	0,07
Kurumdan Beklenti			0,37

Araştırma verilerinin incelenmesinde kullanılan SPSS programının bir alt modülü olan AMOS faktör modeli figürü ve alt boyutların korelasyon katsayıları incelendiğinde her bir değişkenin hemen hemen tamamının kendi alt boyutuna ait faktör yükleri 0,50 üzeridir (Şekil 3). Bu da faktörlere ait değişkenlerin ait olduğu alt boyutla arasında yeterli faktör yükü olduğunu göstermektedir. Alt boyutlar arası korelasyonda ise 0,80 üzeri korelasyona sahip yani birbirinin yerine geçebilecek herhangi bir alt boyut bulunmamaktadır (Çizelge 17).

4.7. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatı Doğrulamalı Faktör Analizi (CFA) ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Doğrulamalı faktör analizi uygulanması esnasında uyum iyiliği istatistikleri 14 soruluk 4 faktörlü yapı yerine bazı ifadelerin çıkarılarak 11 soruluk 3 faktörlü bir yapıya dönüşmesine neden olmuştur. Alt boyutlarla ve ölçek ile uyum sağlamayan Soru 6 (Oryantasyon eğitimi almadan da işe adapte olmak kolaydır.), Soru 8 (Almış olduğum oryantasyon eğitimi ile işe ve kuruma karşı motivasyonum arttı.) ve Soru 9 (Personelin gelişimini doğrudan etkileyen performans değerlendirme ve eğitim gibi süreçler oryantasyon eğitiminde anlatıldığı gibi uygulanıyor.) ifadeleri ölçekten çıkarıldığında ölçeğin uyum istatistikleri uygun düzeye gelmektedir. Ölçek alt boyutları ve içerdiği değişkenler Çizelge 18'de verilmiştir.

Çizelge 18. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatı Doğrulamayı Faktörleri ve Değişkenleri

Faktörler	İfade Kodları	Değişkenler
1. Faktör Oryantasyon Eğitimin Gerekliliği	Soru 13	Oryantasyon eğitimine katılmasaydım daha düşük performans gösterebilirdim.
	Soru 14	Oryantasyon eğitimi alırken eğitimcilerin kurum hakkında anlattıkları ile çalışırken edindiğim bilgiler arasında uygulamada herhangi bir farklılık görmedim.
	Soru 12	Göreve yeni başlayan her çalışan kesinlikle oryantasyon eğitimi almalıdır.
	Soru 10	Aldığım oryantasyon eğitiminin çok faydalı olduğunu düşünüyorum.
	Soru 11	Oryantasyon eğitimi almama idim birçok konuda bocalayabilirdim. Oysa birçok problemi oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendiklerim sayesinde çözdüm.
2. Faktör Başarıya katkı	Soru 7	Oryantasyon eğitimi almamın, almama çalışma arkadaşlarıma göre daha başarılı olmama sağladığını düşünüyorum.
	Soru 5	Oryantasyon eğitiminin çalışanların daha etkin çalışmalarını sağlayacağına inanıyorum
	Soru 4	Çalıştığım bölümün kurumun amaçlarına nasıl katkıda bulunduğunu biliyorum.
3. Faktör Bilgilerin Faydası	Soru 3	Oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin çok uygun olduğunu çalışmaya başlayınca anladım.
	Soru 2	Oryantasyon eğitimi sürecinde verilen dokümanlar kurum hakkında faydalı ve yeterli bilgileri içeriyordu.
	Soru 1	Oryantasyon eğitiminde verilen bilgiler sayesinde işime daha kolay uyum sağladım.

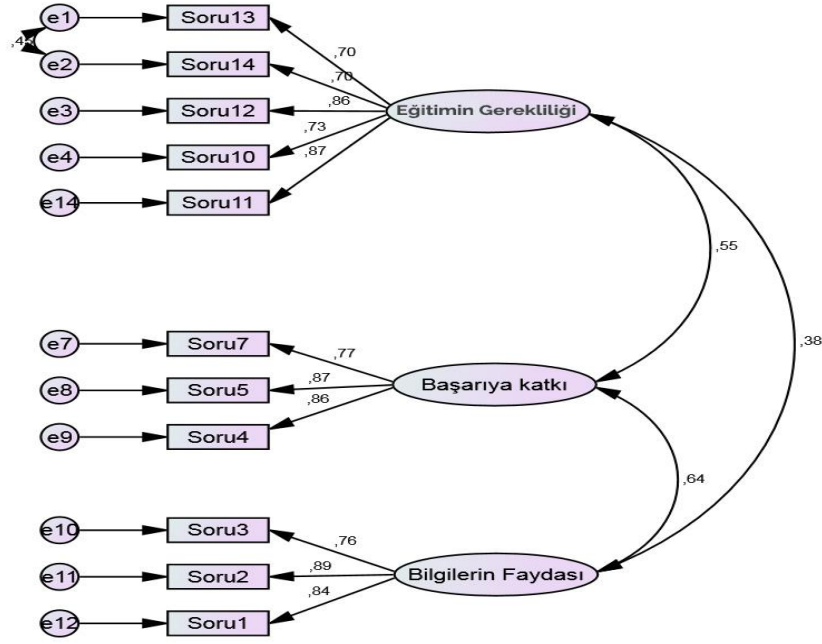
CFA modeli sonuçları incelendiğinde NC 5 değerinden daha azdır 4,5 değerini almaktadır. RMSEA ise 0,093 hesaplanmaktadır. RMR değerinin 0,10 değerinden küçük olması modelin uyumunu göstermektedir, sonuçlara göre 0,022 olarak tespit edilmiştir. Goodnes of Fit Index GFI ve Adjusted Goodnes of Fit Index AGFI indeksleri incelendiğinde GFI (0,93) ve AGFI (0,89) uyumlu olarak tespit edilmiştir. Son olarak Comparative Fit Index (CFI) ve Normed Fit Index (NFI) değerleri dikkate alındığında 0,90 ve üzeri olan yapılarda modelin iyi derecede uygunluğunun sağlandığı sonucuna varılmaktadır. Model incelendiğinde CFI (0,95) ve NFI (0,94) modelin uygunluğunu sağlamıştır (Çizelge 19).

Çizelge 19. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatı Doğrulamayı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı	CMIN /DF	RMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA	AGFI
Bilgilerin Faydası	0,863	3	4,494	0,022	0,930	0,950	0,936	0,093	0,885
Başarıya katkı	0,865	3							
Eğitimin Gerekliliği	0,889	5							

Oluşturulan faktörlerin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde tüm alt boyutlar 0,80 üzeri oldukça yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 19).

Şekil 3. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatı DFA AMOS Faktör Modeli Sonuçları



Çizelge 20. Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatı Alt Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları

	Başarıya katkı	Bilgilerin Faydası
Eğitim Gerekliği	0,55	0,38
Başarıya katkı		0,64

AMOS faktör modeli figürü ve alt boyutların korelasyon katsayıları incelendiğinde her bir değişkenin hemen hemen tamamının kendi alt boyutuna ait faktör yükleri 0,70 üzeridir (Şekil 4). Bu da faktörlere ait değişkenlerin ait olduğu alt boyutla arasında yüksek bir faktör yükü olduğunu göstermektedir. Alt boyutlar arası korelasyonlar ise 0,80 üzeri korelasyona sahip yani birbirinin yerine geçebilecek herhangi bir alt boyut bulunmamaktadır (Çizelge 20).

4.8.Hipotezler ve Analizleri

Bu bölümde Normallik testi ve buna bağlı olarak çözümlenecek olan parametrik ve Non-parametrik testler incelenmiştir. Normal dağılım testi Kolmogorov-Smirnov Testi ile ve farklılık analizleri ise Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri ile analiz edilmiştir.

Öncelikle belirlenen faktörlerin toplam puanları hesaplanmış ve bu faktör puanlarının normal dağılıma uygun olup olmadığı Kolmogorov Smirnov testi ile test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ve hipotezlere konu olan ölçeğin maddelerine ilişkin normallik sınaması için hipotezler aşağıdaki gibidir;

H_0 : Verilerin dağılımı normal dağılıma uyar.

H_1 : Verilerin dağılımı normal dağılıma uymaz.

%5 anlamlılık düzeyine göre oryantasyon eğitimine karşı tutumları ölçek ölçeklerin toplam puanları sig. değerleri (0,000) %5'ten küçük olduğu için H_0 hipotezi reddedilir (Çizelge 21). Buna göre ölçek alt boyutları toplam puanları normal dağılıma uymamaktadır. Ölçeğe ilişkin hipotez testlerinde parametrik olmayan yöntemler kullanılacaktır.

Çizelge 21. Tek Örneklem Kolmogorov - Smirnov Normallik Testi Sonuçları

		Oryantasyon Eğitimi Değerlendirme	Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirme
N		407	407
Normal Parametreleri	Ortalama	52,182	37,762
	Std. Sapma	4,647	2,901
	Kesin Değer	0,253	0,258
Ekstrem Farklar	Pozitif	0,117	0,136
	Negatif	-0,253	-0,258
Kolmogorov-Smirnov Z		6,705	5,113
P		0,00	0,00

Veriler normal dağılım göstermediğinden($p=0,000<0,05$) değişkenlerin analizi için parametrik olmayan Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis kullanılmıştır.

4.8.1.Cinsiyete Göre Oryantasyon Eğitimini Değerlendirmeye Yönelik , Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Farklılık Durumu

Oryantasyon Eğitimi, Oryantasyon Eğitimi-Çalışma Hayatına ifadelerine ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık olup olmadığı Mann-Whitney U Testi ile test edilmiş ve analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Cinsiyete göre hipotez;

H_0 = Oryantasyon eğitimini değerlendirme ve oryantasyon eğitimi - çalışma hayatını değerlendirmeye yönelik görüşler cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermez.

H_1 = Oryantasyon eğitimini değerlendirme ve oryantasyon eğitimi - çalışma hayatını değerlendirmeye yönelik görüşler cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

Çizelge 22.Cinsiyete Göre Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet		Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme	Oryantasyon Eğitimi -Çalışma Hayatını Değerlendirme
Kadın	N	192	192
Erkek		215	215
Toplam		407	407
Kadın	Ortalama	52,19	37,74
Erkek		52,17	37,78
Toplam		52,18	37,76
Kadın	Std. Sapma	4,69	3,09
Erkek		4,62	2,72
Toplam		4,65	2,90
Z istatistiği	-0,180	-1,006	
P	0,857	0,315	
Anlamlı Fark	-	-	

Analiz sonuçlarında; oryantasyon eğitimini değerlendirme ve oryantasyon eğitimi- çalışma hayatını değerlendirme için de $p>0,05$ olduğundan H_0 yokluk hipotezi kabul edilerek anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Çizelge 22).

4.8.2.Yaş Gruplarına Göre Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirme Yönelik Farklılık Durumu

Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme ve Oryantasyon Eğitimi- Çalışma Hayatını Değerlendirme ifadelerine ilişkin görüşlerin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis Testi ile test edilmiş ve analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Yaşa Göre Hipotez;

H_0 = Oryantasyon eğitimi değerlendirme ve oryantasyon eğitimi- çalışma hayatına yönelik görüşler yaşa göre anlamlı farklılık göstermez.

H_1 = Oryantasyon eğitimini değerlendirme ve oryantasyon eğitimi- çalışma hayatına yönelik görüşler yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

Analiz sonuçlarında yaş kategorilerine göre oryantasyon eğitimini değerlendirmeye yönelik ifadeler ve oryantasyon eğitimi- çalışma hayatını değerlendirmeye yönelik ifadeler görüşleri alt boyutları farklılık göstermemektedir ($p>0,05$) (Çizelge 23).

Çizelge 23. Yaş Gruplarına Göre Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirme Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş Grubu		Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme	Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatını Değerlendirme
18-24	N	59	59
25-31		156	156
32-38		110	110
39-45		58	58
46 ve üstü		24	24
Toplam		407	407
18-24	Ortalama	51,80	37,07
25-31		52,26	37,92
32-38		51,98	37,90
39-45		52,67	37,67
46 ve üstü		52,33	38,00
Toplam		52,18	37,76
18-24	Std. Sapma	5,46	3,57
25-31		4,52	2,73
32-38		4,91	2,68
39-45		3,77	3,36
46 ve üstü		4,23	1,69
Toplam		4,65	2,90
Ki Kare istatistiği		0,148	2,833
P		0,997	0,586
Anlamlı Fark		-	-

4.8.3.Gelir Gruplarına Göre Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirme Yönelik Farklılık Durumu

Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme ve Oryantasyon Eğitimi-Çalışma Hayatını Değerlendirme ifadelerine ilişkin görüşlerin gelir gruplarına göre anlamlı farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis Testi ile test edilmiş ve analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Gelir Gruplarına Göre Hipotez;

H_0 = Oryantasyon eğitimini değerlendirmeye yönelik ve oryantasyon eğitimi - çalışma hayatına yönelik görüşler gelire göre anlamlı farklılık göstermez.

H_1 = Oryantasyon eğitimini değerlendirmeye yönelik ve oryantasyon eğitimi- çalışma hayatına yönelik görüşler gelire göre anlamlı farklılık gösterir.

Çizelge 24. Gelir Gruplarına Göre Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirme Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Gelir grubu		Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme	Oryantasyon Eğitimi- Çalışma Hayatını Değerlendirme
500-999	N	11	11
1000-1499		38	38
1500-1999		80	80
2000-2499		187	187
2500-2599		72	72
3000 ve üstü		19	19
Toplam		407	407
500-999	Ortalama	52,18	38,64
1000-1499		50,11	36,39
1500-1999		52,19	37,56
2000-2499		52,21	37,82
2500-2599		53,10	38,46
3000 ve üstü		52,58	37,58
Toplam		52,18	37,76
500-999	Std. Sapma	5,64	1,63
1000-1499		6,60	4,55
1500-1999		4,75	2,76
2000-2499		4,14	2,57
2500-2599		4,06	2,62
3000 ve üstü		5,08	3,25
Toplam		4,65	2,90
Ki Kare istatistiği		10,160	9,048
P		0,071	0,107
Anlamlı Fark		-	-

Analiz sonuçlarında gelir gruplarına göre oryantasyon eğitimini değerlendirmeye yönelik ve oryantasyon eğitimi-çalışma hayatını değerlendirmeye yönelik ifadeler farklılık göstermemektedir ($p>0,05$) (Çizelge 24).

4.8.4.Eğitim Durumuna Göre Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirme Yönelik Farklılık Durumu

Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme ve Oryantasyon Eğitimi- Çalışma Hayatını Değerlendirme ifadelerine ilişkin görüşlerin eğitim

durumuna göre anlamlı farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis Testi ile test edilmiş ve analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Eğitim Durumuna Göre Hipotez;

H_0 = Oryantasyon eğitimi ve oryantasyon eğitimi -çalışma hayatına yönelik görüşler eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

H_1 = Oryantasyon eğitimi ve oryantasyon eğitimi- çalışma hayatına yönelik görüşler eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir

Çizelge 25. Eğitim Durumuna Göre Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme, Oryantasyon Eğitimi – Çalışma Hayatını Değerlendirme Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Eğitim Durumu		Oryantasyon Eğitimini Değerlendirme	Oryantasyon Eğitimi-Çalışma Hayatını Değerlendirme
İlkokul	N	2	2
Ortaokul		8	8
Lise		60	60
On Lisans		265	265
Lisans		67	67
Yüksek Lisans		5	5
Toplam		407	407
İlkokul	Ortalama	54,50	39,50
Ortaokul		52,75	39,63
Lise		50,23	36,32
Ön Lisans		52,36	38,01
Lisans		52,93	37,82
Yüksek Lisans		54,40	37,60
Toplam		52,18	37,76
İlkokul	Std. Sapma	2,12	0,71
Ortaokul		2,60	2,39
Lise		6,24	3,78
Ön Lisans		4,39	2,65
Lisans		3,82	2,67
Yüksek Lisans		3,21	2,61
Toplam		4,65	2,90
Ki Kare istatistiği		10,986	17,213
p		0,052	0,004
Anlamlı Fark		Yok	Var

Analiz sonuçlarında eğitim kategorilerine göre katılımcıların Oryantasyon Eğitimi Değerlendirmeye yönelik görüşleri farklılık göstermezken, Oryantasyon Eğitimi-Çalışma Hayatına yönelik görüşleri farklılık göstermektedir ($p=0,004<0,05$).

Oryantasyon Eğitimi - Çalışma Hayatı Yönelik ifadeler eğitim durumuna göre farklılığın kaynağı lise-ön lisans gruplarıdır. Bu sonuca göre lise eğitime sahip grubun oryantasyon eğitimi - çalışma hayatı ile ilgili ifadeler katılım düzeyi ön lisans grubuna göre anlamlı derecede daha yüksektir (Çizelge 25).

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bireyin toplum hayatına hazırlanması amacıyla onun gerekli bilgi, beceri ve tutum kazanmasında ve kişiliğini geliştirmesine yardımcı olan süreç şüphesiz ki eğitimidir. Eğitimin başlangıcına bakıldığında, insanın insan olarak çevresiyle etkileştiği güne kadar uzanmaktadır. İşletmeler açısından eğitim ise, çalışanların verimliliğini ve performansını arttırmak için yapılan faaliyetlerin en önemlisidir. İşletmelerin personele verilecek olan eğitimin bilincinde olması, ne kadar süre eğitim verileceği, kaynak olarak nelerin kullanılacağı ve eğitimde kimlerin görev alacak personel olarak belirlenmesi kişilere ve sektöre göre farklılık göstermektedir.

Turizm sahasının önemli aktörlerinden biri olan otel işletmeleri, buldukları yörenin ve ülkenin ekonomisine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Otel işletmesi yapısı, teknik donanımı ve misafirlerine sunduğu konforu yanında “insanın insana hizmeti” unsurunun ön planda olduğu konaklama işletmeleridir. Otel işletmesinde sunulan kalitenin yükseltilmesinde şüphesiz en önemli rolü işletme çalışanları üstlenmektedirler. İşletmenin piyasadaki rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi, yine personelinin göstereceği özverili çalışma gerçekleşecektir. 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. Gelişen teknolojiye sahip olmak kadar, onu kullanmayı bilen eğitilmiş iş gören otel işletmeleri için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin, kaliteli hizmet sunabilmesi için, otelcilik alanındaki gelişmeleri takip etmesi zorunludur.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde eğitim faaliyetleri son derece önem taşımaktadır. Araştırmada görüldüğü üzere işe yeni başlayan ve mevcut personele uygulanan oryantasyon eğitimi, iş

görenin yapacağı işe ve çalışacağı işletmeye uyumunu sağlamak, böylece onu işletmeye kazandırmak amacıyla yapılan faaliyetler bütünüdür. Otel işletmelerinde iş gören eğitimi, iş görenin nitelikleri ile yaptığı işin gerekleri arasındaki dengenin iş gören aleyhine bozulması durumunda gündeme gelir. Özellikle, yeni göreve başlayan ve işle ilgili yeterli deneyimi olmayan iş görenin işe alınması sonucunda zorunlu olan bu uygulama bazen, işletmenin büyümesi, teknolojik gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlama gibi durumlarda da gerekli olmaktadır. Oryantasyon eğitim faaliyetlerini planlayan, organize eden ve uygulayan oteller, personellerinden optimal verimlilik sağlamaktadırlar. Ayrıca verilen bu eğitimler sayesinde personelin işletme kültürüne alışması ve bu kültürü benimseyerek kendisini de bu kültürün önemli bir üyesi olarak görmesi amaçlanmaktadır. Oryantasyon eğitimi, bir kez uygulanıp biten bir program değildir. İş gören işletmede çalıştığı süre içinde oryantasyon eğitimi devam eder ve iş görenin işletme içinde her görev ve iş değiştirmesinde yeniden başlar. Bu nedenle otel işletmeleri gelişen ve değişen piyasa koşullarında eğitim ile ilgili değişiklikleri yerinde ve zamanında takip etmesi gerekmektedir. Diğer taraftan işletmelerde oryantasyon eğitimine katılan personele verilen eğitimin çalışma hayatlarına ne derece etki yaptığı da önemlidir. Dolayısıyla bu çalışmada oryantasyon eğitiminin değerlendirilmesi ve çalışma hayatına yönelik katkısı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan işletmeler İstanbul – Beyoğlu bölgesinde 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden oluşmaktadır. Faaliyet süresi bakımından İstanbul ilinin sezonluk turizm kenti olmamasından dolayı işletmeler 12 ay açık konaklama işletmeleridir.

Araştırmaya dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde oryantasyon eğitiminin incelenmesi, değerlendirilmesi araştırmasına katılan personelin %47,2'si kadın, %52,8'i ise erkekten oluşmaktadır. Araştırmaya katılan personelin büyük çoğunluğunun orta yaş ve üstünde olduğu sonucu elde edilmiştir. Oryantasyon eğitimine katılan personelin büyük çoğunluğunu ön lisans mezunları oluşturmakta olup ardından ise lisans ve lise eğitimi alan kişiler gelmektedir. Araştırma katılan personelin gelir durumuna genel

itibariyle bakıldığında, katılımcıların orta ve düşük seviyede gelirleri olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan personel almış oldukları oryantasyon eğitiminin beklentilerini karşılama durumunu; %85,3'ü iyi, %10,8'i çok iyi, %3,9'u orta olarak değerlendirmişlerdir. Oryantasyon eğitimi alan personelin işletmenin eğitim ile ilgili faaliyetlerinden memnun olduğu görülmektedir. Bu tespite göre denilebilir ki; dört ve beş yıldızlı büyük otel işletmeleri yöneticileri çalışan personellerinin işe uyum açısından oryantasyon eğitimine katılmalarına önem vermektedirler.

Literatür ve alan araştırması neticesinde elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde;

Otel işletmelerinin çalışanlarına verdikleri oryantasyon eğitimi (işe uyum) sayesinde personel kurum içerisinde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Ayrıca personel, kurum ve çalıştığı bölüm hakkında edindiği bilgileri, oryantasyon eğitimi sürecinde edinmektedir. Personele eğitimde verilen dökümanların, personelin işletme ve işletme fonksiyonlarını tanıması açısından büyük oranda yeterli ve beklenen düzeyde olduğu görülmektedir. İşletmelerde personele verilen oryantasyon eğitimi, personelin çalışmasına yönelik örnekler taşımaktadır. Genel olarak işe uyum sağlama amacı taşıyan oryantasyon eğitiminin, personel üzerinde olumlu etkiler bıraktığı gözlemlenmektedir. Oryantasyon eğitimine katılan personel kurumun hedefleri, misyon ve vizyonu konusunda bilgi sahibi olmaktadır. Oryantasyon programının eğitim süresi, program katılımcıları tarafından yeterli bulunmuştur. Ayrıca katılımcılar program süresi boyunca eğitimcilerden aldıkları bilgileri anlaşılır ve faydalı olarak değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte, katılımcıların büyük çoğunluğu oryantasyon programındaki eğitimlerin, kurum içinden gelen eğitimciler tarafından verilmesine daha olumlu bakmaktadırlar. Ayrıca oryantasyon eğitimi almadan işe adapte olmanın, uyum sağlamanın zor olduğu görüşü hakim olmuştur.

Katılımcıların yaptığı değerlendirmeler demografik özelliklere göre bir farklılaşma gösteriyor mu ve bu durum mevcut ise hangi değişkenler arasında gerçekleşiyor sorusunu sorarak anlamlı farklılıklar uygun hipotezler ile sınanmıştır.

Oryantasyon eğitimine katılan kadın ve erkek katılımcıların genel olarak oryantasyon eğitimini değerlendirme ve bu eğitimin çalışma hayatına katkısını değerlendirmeye yönelik ifadelerle ilişkin görüşlerinde herhangi bir farklılığa rastlanılmamıştır. Söz konusu değerlendirmelerin yaş gruplarına ve gelir durumuna göre de anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın kaynağını ise, lise-ön lisans grupları oluşturmaktadır. Bu sonuca göre lise eğitimine sahip grubun oryantasyon eğitimi - çalışma hayatı ile ilgili ifadelerle katılım düzeyi ön lisans eğitim grubuna göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Çalışmada toplam 4 hipotez belirlenmiştir. Hipotezlerin dağılımı aşağıdaki gibidir.

Çizelge 26. Hipotezlerin Dağılımı

HİPOTEZLER	DURUM
<i>H₁</i> :Oryantasyon eğitimi ve oryantasyon eğitimi - çalışma hayatına yönelik görüşler cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.	KABUL EDİLMEMİŞTİR
<i>H₂</i> : Oryantasyon eğitimi ve oryantasyon eğitimi- çalışma hayatına yönelik görüşler yaşa göre anlamlı farklılık gösterir	KABUL EDİLMEMİŞTİR
<i>H₃</i> : Oryantasyon eğitimi ve oryantasyon eğitimi - çalışma hayatına yönelik görüşler gelire göre anlamlı farklılık gösterir.	KABUL EDİLDİ
<i>H₄</i> : Oryantasyon eğitimi ve oryantasyon eğitimi - çalışma hayatına yönelik görüşler eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.	KABUL EDİLMEMİŞTİR

5.2. Öneriler

Yerli ve yabancı literatür incelemesi ve yapılan araştırma sonucunda konaklama işletmeleri, otel çalışanları ve akademik çalışmalar için öneriler aşağıda sıralanmaktadır.

Konaklama İşletmeleri İçin Öneriler ;

- Personele yönelik oryantasyon eğitim faaliyetleri personelin işletme hakkındaki kaygı ve endişelerini gidermektedir. İşletmedeki oryantasyon eğitim faaliyetleri hem işletme hem iş görenler açısından yük olarak algılanmamalı, doğru ve uygun bir oryantasyon eğitimi uygulanarak formalite eğitim olmaktan çıkarılmalıdır.
- Eğitimde verilen bilgiler personelin işletme ve işletme fonksiyonlarını tanıması açısından yeterli olmalı, işletmenin vizyonu, misyonu, amaçları, değerleri, kurum kültürü, organizasyon yapısı, ve tarihçesi ile ilgili bilgileri karşılar nitelikte olmalıdır.
- Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi kariyer ve performans değerlendirme olanakları otel işletmeleri içinde önem taşımaktadır. Oryantasyon eğitimi faaliyetlerinde personele kariyer yönetimi, eğitim olanakları ve performans değerlendirme sistemi gibi işletme içi uygulamalar anlatılmalıdır.
- Turizm sektöründe 12 ay faaliyet gösteren işletmelerde çalışan personelin sezonluk işletmede çalışan personele göre daha fazla işletmede çalıştığı düşünüldüğünde, oryantasyon eğitiminin süresi işletmenin yoğunluğuna göre daha uzun bir zaman aralığına yayılmalıdır.

Otel Çalışanları İçin Öneriler;

- Oryantasyon eğitimi faaliyetleri işletmede çalışan iş görenlerin iş tanımı, iş başarısını yükseltmesi açısından işletmede çalışan tüm personele uygulanmalıdır.

- Oryantasyon eğitim faaliyetlerine başlamadan önce personel çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile tanıştırılmalı, eğitim faaliyetleri yürütülürken işletmede yabancılik çekmesinin önüne geçilmelidir.
- Bir oryantasyon eğitimi programı düzenlenirken, personelin iş yetenekleri, olgunluk derecesi ve profesyonel ihtiyaçlarının farklı olması yanında, öğrenme şekillerinin de değişiklik gösterebileceği unutulmamalıdır. Oryantasyon programının tam anlamıyla etkin olabilmesi için, uygun eğitim araç ve yöntemleri kullanılmalıdır.

Akademik Çalışmalar İçin Öneriler;

- Araştırma İstanbul Beyoğlu bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır. Bu anlamda farklı yörelerdeki turizm işletmelerinde yapılacak çalışmalarda literatüre katkı yapması çalışmanın amaçlarından biridir. Bu kapsamda farklı çalışmaların bölge ve işletme çeşitlemesine gidilerek yapılması, farklı boyuttaki işletmeler ve yöreler arasında karşılaştırma yapma olanağını sağlayacaktır.
- Bu araştırmada otel işletmelerinde yürütülen oryantasyon eğitim faaliyetlerine odaklanılmıştır. Talep esnekliğinin yoğun olduğu ve rekabetin en üst seviyelerde yaşandığı turizm sektöründe, oryantasyon eğitiminin personel ve işletmenin durumuna yönelik etkisine yönelik araştırmaların yapılmasının da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akat, Ömer. (2000). Turizm İşletmeciliği. (3.Baskı). Bursa:Ekin Kitabevi.

Alpugan, Oktay. (1998). Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi. Ankara: Özgün Matbaacılık.

Altunışık, Remzi. (2004). Turizm İşletmeleri. Sakarya: Değişim Yayınevi.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E.(2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. 5.Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Aşkun, İnal Cem. (1982). İş gören. Eskişehir: Baytaş Yayıncılık.

Ayhan, Halis. (1995). Eğitim Bilimine Giriş. Ankara: Şule Yayınları.

Aykaç, Burhan. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Ankara: Nobel Yayınları.

Başaran, İ.Ethem. (1996). Eğitime Giriş.Ankara: Yargıcı Matbaası.

Batman, Orhan. Burhanettin Zengin, Recep Yıldırğan ve Lütfi Bayraktar. Ön Lisans Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Mesleğe İlişkin Tutumları. (2006). Sakarya Üniversitesi Örneği, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII.,24-26 Kasım,Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği Otelcilik Yüksek Okulu,Nevşehir,ss.217-239.

Bayrak, Coşkun Yılman, Mustafa ve Diğerleri. (2005). Öğretmenlik Mesleğine Giriş.(6.Baskı), Ankara ,Pegem Yayıncılık.

Bingöl, Dursun. (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.

Bingöl, Dursun. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, (5.Baskı),İstanbul: Beta Yayınları.

Bolat, Tamer. (2000). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Haftasonu Semineri VII.,24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, Ebru K., Akgün, Özcan E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F.(2013). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. (14. Baskı). Sakarya: Pegem Akademi.

Genzo, David A De ve StephenP.Robbins, (1996). Human Resource Management 5.Ed., John Wiley&SonsInc,New York.

Cole, Donald W. (1985). Meslek İntiharı: Yöneticilerin Meslekleri Nasıl Mahvolur?(Çeviren: Yakup Coşar),Modern Eğitim Dizisi, İlgı Yayıncılık.

Çalık, Temel. (2006). Eğitimle ilgili Bazı Temel Kavramlar, Leyla Küçükahmet(Ed.),Eğitim Bilimine Giriş içinde, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Deniz, Nevin. (1999). Global Eğitim, 1.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Eren, Erol. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Evliyaoğlu, Sait. (1989). Genel Turizm Bilgileri, Ankara.

Fındıkçı, İlhami. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, Alfa Yayınları 619.

Fidan, Nurettin ve Münire, Erdem. (1998). Eğitime Giriş. Alkım Kitabevi, İstanbul.

Geylan, Ramazan. (1992). Personel Yönetimi, Met Basım-Yayın, Eskişehir.

Gökdeniz, Ayhan. (1995). Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi, Alem Kitabevi, Balıkesir.

Gümüšoğlu, Şevkinaz ve İge Pınar ve Perran Alkan ve Atilla Akbaba. (2007). Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar, Ankara, Detay Yayıncılık.

Hodgetts, Richard M. ve Donald F.Kuratko. (1986). Management, New York Horcourt Brae Publishers Co.

Kalaycı, Eşref. (2009). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, Asil Yayınları.

Koçel, Tamer.(1999). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, (7.Baskı), İstanbul: Beta Basım.

Koçel, Tamer. (2001). İşletme Yöneticiliği, (8.Basım). İstanbul: Beta Basım.

Kozak, Nazmi. (1998). Otel İşletmeciliği, Kavramlar-Uygulamalar Ankara: Turhan Kitabevi.

Kozak, Meryem Akdoğan. (1999). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Ankara: Detay Yayıncılık.

Küçükahmet, Leyla.(2005). Öğretimde Planlama ve Değerlendirme, (16.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Maviş, Fermani. (1992). Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar, Eskişehir: Birlik Matbaası.

Mejia, Luis R. Gomez, ve Diğerleri. (1998). Managing HR. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey07458. 2nd Edition.

Mitchell, Garry.(2009). Eğitiminin El Kitabı,(1.Basım). İstanbul: Humanitas Eğitim Yayınları.

Noe, Raymod A. (1999). İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, (Çeviren: Canan Çetin),(1.Baskı) İstanbul: Beta Yayıncılık.

Olalı, Hasan ve Korzay, Meral. (1993). Otel İşletmeciliği,(2.Basım) İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Onal, Güngör. (1983). İşletme Organizasyon ve Yönetimi, Bursa: İşletme Fakültesi Yayını No:9.

Öner, Çiğdem. (1997). Seyahat Ticareti, İstanbul: Literatür Yayınları.

Özçelik, Oya. (2000). Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.b,İstanbul: Dönence Basım Ve Yayın Hizmetleri.

Richard M.Hodgetts ve Donald F.Kuratko. (1986). Management, New York: HorcourtBraePublisherrCo.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1994). Personel Yönetimi,(7.Baskı)Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Senemoğlu, Nuray. (1997). Gelişim, Öğrenme ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya, Ankara: Spot Yayınevi.

Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. Methods of Psychological Research Online, 8(2), 23-74.

Şencan, Hüner ve Erdoğan, Nihat. (2003). İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi,(1.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

Şener, Burhan. (1997). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Gazi Kitabevi.

Tanyeli, Halit.(1998). Çalışanların Eğitimi, Ankara: Şenyuva Matbaası.

Taymaz, A.Haydar. (1992). Hizmet içi Eğitim, Ankara: Pegem No:3.

Taymaz, Haydar. (1997). Hizmet içi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Ankara: Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası.

Tecir, Yaprak Baran. (2007). Kişisel Gelişim, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Sayı:53.

Tortop, Nuri. (1994). Personel Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları.

Tunç, Azize ve Saç, Firuzan.(1998). Genel Turizm, Ankara: Detay Yayıncılık.

Türkoğlu, Adil. (1997). 99 Soruda Eğitim Bilimine Giriş, İzmir: Memleket Matbaacılık.

Tüsiad Kitapları. (1999). Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu, İstanbul.

Uluğ, Fevzi. (1999). Eğitimde Grup Süreçleri, Ankara: TODAİE Yayınları.

Ülger, Savaş. (1992). Genel Turizm Bilgisi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayını.

Ünal, Işık. (1996). Eğitimde Yetiştirme Ekonomisi, Ankara: Epar Yayınları,

Ünay, Cafer. (1982). Eğitimin İktisadi Kalkınma Üzerindeki Etkileri, İstanbul: Gençlik Basımevi.

Varis, Fatma. (1992). Eğitim Bilimine Giriş, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Werther, William B., Davis, Jr. Keith. (1994). Human Resources and Personnel Management, Mc. Graw Hill Book Company-Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Yalçın, Selçuk. (1994). Personel Yönetimi, (5.Baskı), İstanbul: Beta Basım.

Kalaycı, Eşref. (2009). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayınları.

Sürelî Yayınlar/ Dergiler-Makaleler

Barış, Erdem. (2004). "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt 7, Sayı 11.

Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. International Journal of Research in Marketing, 13(2), 139-161.

Bentler, P.M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. Annual Review of Psychology, 31, 419-456.

Bentler, P.M., & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. Psychological Bulletin, 88, 588-606.

Browne, M.W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: Bollen, K.A., & Long, J.S. (Eds.), Testing structural equation models (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage

Bingöl, Haluk.(Eylül 2000). “Öğrenmenin e-sözleşmesi, Uzaktan Eğitim ve Türkiye”,TBD Bilişim Kültür Dergisi, S 78, Sayı:75.

Çalık, Cemal.(Mart 2006) “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi Gazi Üniversitesi”, Gazi Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 14,No:1,Ankara.

Çelik, Vehbi. (1993). “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, Verimlilik Dergisi, No:1, Ankara: MPM Yayını.

Didin, Saliha ve Köroğlu, Çağrı. (2008). “Konaklama İşletmelerinin Satışlar-Maliyet Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri”,Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7.

Ekinci, Yusuf. (1989). “Hizmet içi Eğitim”, Karınca Dergisi, C:XXXXXV.

Göksel, Burhan. (1985). “Turizm Tarihi ve Türkler”,Turizm Yıllığı, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları.

Güngörmüş, Ali Haydar. (2005). “Konaklama İşletmelerinde Standart Maliyetlerin Muhasebe Sistemine Uygulanması”,Vergi Dünyası Dergisi, Sayı 283.

İçöz, Orhan. (1991). “Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı:23-24.

İşman, Aytakin. (2004). “Eğitim teknoloji ve Eğitim teknolojisinin diğer bilimlerle ilişkisi”, Sakarya Üniversitesi Hendek Eğitim Fakültesi.

Kırkpınar, Fuat. (1992). “Sanayide İş başında eğitim”,İş ve Hukuk Dergisi, C.XXVII.

Marsh, H.W., Hau, K.T., Artelt, C., Baumert, J., & Peschar, J.L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful

affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311-360.

Ostraff, Cheri ve Kozlowski Steve E.J. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The role of information acquisition (Öğrenim Sürecinde Örgütsel Sosyalleşme: Bilgi Devrinin Rolü),(Çeviren: Sabire Burçin Batılı) *Personnel Psychology (Çalışanların Psikolojisi)*, C.XXXV.

Özdemir, Ekrem ve Akpınar, Ali Talip. (2006). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”,<http://sbe.kou.edu.tr/kosbed/dergi%2004/ozdemir.pdf>,.

Özyurt, Aysun. (1998). “İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış III Eğitim Hedeflerinin Saptanması”,*Human Resources*, No:6,Sayı, İstanbul.

Soydal, Haldun. (2005). “Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması”,*Selçuk Üniversitesi S.B.E Dergisi*, Sayı 14.

Sönmez, Ahmet ve Hürer, Ali. (1988). “İşletmelerde Meslek Eğitimi”,*Eğitici Çalışan, İş Psikolojisi Ders Notları*,3.Bs, Mess Yayım.

Tak, Birçin ve Çiftçioğlu, B. Aydem (2008). “Mesleki Bağlılık İle Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*.

Tiyek, Ramazan. (2014). “Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 1.

Ünsar, Sinan. (2003). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Oryantasyon Eğitimi”, *Meses Mercek Dergisi*, Ocak 2003.

Tezler

Balbay, Zeynep. (2007). “Oryantasyon Eğitiminin Çalışanların Turnover’ına Etkisi ve Bir Uygulama”,*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E,İstanbul.

Batılı, Sabire Burçin. (2010). “Oryantasyon Eğitimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Mevcut Durum Analizi Ve Finans Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

Çimen, Hürriyet. (2006). “Konaklama İşletmeleri Düzeyinde Turizm Eğitimi Almış İş görenler ile ilgili Değerlendirmeler: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”,Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi S.B.E.

Erdem, Barış. (2002). “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci(Örnek bir Uygulama),Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi S.B.E.

Kan, Aslı. (2005). “İşe Yeni Alınan Personelin Oryantasyon Eğitimi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi S.B.E.

Kanten, Selahattin. (2001). “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Otel İşletmelerinde İş gören Sağlanması, Geliştirilmesi ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi S.B.E,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kara, Mustafa. (2006). “Katılım Bankalarında Personel Eğitimi”,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kaynak, Naile. (2000). “Oryantasyon Eğitiminin Personelin Örgüte Bağlılığına Etkisi ve Bir Uygulama”,Marmara Üniversitesi S.B.E,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özer, Özlem. (2004). “İşletmelerde Oryantasyon Eğitimi ve Bir Uygulama”,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E,İstanbul.

Şahin, Niyazi. (1999). “İşe Alma Yerleştirme ve Oryantasyon”,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E,İstanbul.

Umdu, Ayçin. (2002). “İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi ve Çağrı Merkezlerinde Oryantasyon Eğitimi; Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

İnternet Kaynakları

Wikipedia Özgür Ansiklopedisi, <http://tr.wikipedia.org/wiki/oryantasyon> (01.07.2009)

Belilos,Claire.”ConductingEffectiveEmployeeOrientations – Orientationsareperformance trend setters” (Çeviren: Sabire Burçin Batılı) <http://www.hr-info.com/harticles/cbelios/orientation.html>. (23.07.09).

Brown, Judith. “EmployeeOrientation: Keeping New Employees on Board”,(Çeviren:FilizGünay)<http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc0421026.htm?once=true&>(23.11.09).

<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>

Müminoğlu, Melih. “Oryantasyon Programları ve Şirketin/Yeni Çalışanların Beklentileri”. www.insankaynaklari.com/cn/ContentBodyID=3092(12.07.2009)

Nuran Özdemir, “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi, Okyanus Danışmanlık, www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/oryantasyon/pdf (06.07.09)

28026,tesis-istatistikleri-2013.rar\Tesis İstatistikleri 2013\01- Konaklama tesisleri 2013 - RAR arşiv, paketsiz boyut 113.318.400 bayt

DİE, “Kamu Kurum ve Kuruluşları Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim İstatistikleri” 1995, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/aytac.htm>. (10.04.2009).

EKLER

EK 1

Sayın katılımcı,

Bu çalışma ***Otellerdeki Oryantasyon Eğitiminin Değerlendirmesi*** amacıyla yapılmaktadır. Vereceğiniz bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

HASAN ALP ATİK

A. DEMOGRAFİK FAKTÖRLER

Cinsiyetiniz?

() Kadın() Erkek

Yaşınız?

() 18-24() 25-31() 32-38() 39-45() 46 ve üstü

Eğitim Durumunuz?

() İlkokul() Ortaokul() Lise() Önlisans() Lisans () Yüksek Lisans

Gelir Durumunuz?

() 500-999 () 1000-1499 () 1500-1999 () 2000-2499 ()
2500-2999 () 3000 ve üstü

Oryantasyon eğitiminin çalışmaya başlayan yeni personelin beklentilerini karşılama durumu nedir?

() Çok kötü () kötü () Orta () İyi () Çok iyi

B. ORYANTASYON EĞİTİMİNİ DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK İFADELER

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurum içerisinde işlerin nasıl yürüdüğünü oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendim.					
2	Kurum ve çalıştığım bölüm hakkında gerekli bilgileri oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendim.					
3	Kurumun uzun zamandan beri süregelen geleneklerini oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendim.					
4	Oryantasyon eğitiminde kurumun hedefleri, misyon ve vizyonunu tam olarak anlayamadım.					
5	Almış olduğum oryantasyon eğitimi tam anlamıyla işe ve kuruma dair beklentilerimi karşıladı.					
6	Oryantasyon eğitimi taşıdığım bazı kaygı ve endişelerin azalmasına neden oldu.					
8	Oryantasyon eğitiminin süresi programın gerçekleştirilmesi için yeterliydi.					
9	Oryantasyon eğitimi almam kurumdaki kariyer hedeflerimi belirlememde kolaylık sağladı.					
10	Oryantasyon eğitimi sadece işe ilk girişte değil yeni bir uygulama olduğunda sürekli yapılmalı.					
11	Oryantasyon eğitimi sunumunda kurum içinden gelen eğitimcilerin daha faydalı olduğunu düşünüyorum.					
12	Oryantasyon eğitimi sunumunda kurum dışından gelen eğitimcilerin daha faydalı olduğunu düşünüyorum.					
13	Oryantasyon eğitiminde bazı konuların sunum şeklinde değil de, mekânın veya ilgili hizmet alanının gezilmesiyle verilmesinin daha faydalı olacağı kanaatindeyim.					
14	Genel olarak eğitim programı beklentilerimi karşıladı ve faydalı idi					
15	Genel olarak eğitim programı güzel planlanmış ve programlanmıştı.					
Oryantasyon Eğitimi-Çalışma Hayatını Değerlendirmeye Yönelik İfadeler						
1	Oryantasyon eğitiminde verilen bilgiler sayesinde işime daha kolay uyum sağladım.					
2	Oryantasyon eğitimi sürecinde verilen dokümanlar kurum hakkında faydalı ve yeterli bilgileri içeriyordu.					
3	Oryantasyon eğitiminde verilen uygulamaya dönük örneklerin aslında çok da uygun					

	olmadığını çalışmaya başlayınca anladım.					
4	Çalıştığım bölümün kurumun amaçlarına nasıl katkıda bulunduğunu biliyorum.					
5	Oryantasyon eğitiminin çalışanların daha etkin çalışmalarını sağlayacağına inanıyorum.					
6	Oryantasyon eğitimi almadan da işe adapte olmak kolaydır.					
7	Oryantasyon eğitimi almamın, almayan çalışma arkadaşlarıma göre daha başarılı olmamı sağladığını düşünüyorum.					
8	Almış olduğum oryantasyon eğitimi ile işe ve kuruma karşı motivasyonum azaldı.					
9	Personelin gelişimini doğrudan etkileyen performans değerlendirme ve eğitim gibi süreçler oryantasyon eğitiminde anlatıldığı gibi uygulanmıyor.					
10	Aldığım oryantasyon eğitiminin çok faydalı olduğunu düşünmüyorum.					
11	Oryantasyon eğitimi almasa idim birçok konuda bocalayabilirdim. Oysa birçok problemi oryantasyon eğitimi sürecinde öğrendiklerim sayesinde çözdüm.					
12	Göreve yeni başlayan her çalışan kesinlikle oryantasyon eğitimi almalıdır.					
13	Oryantasyon eğitimine katılmasaydım daha düşük performans gösterebilirdim.					
14	Oryantasyon eğitimi alırken eğiticilerin kurum hakkında anlattıkları ile çalışırken edindiğim bilgiler arasında uygulamada farklılıklar olduğunu gördüm.					