



## Hizmetiçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği\*\* (The Effect of Service Training on Organizational Identification and Intention to Leave: A Case Study on Five Star Hotels in Antalya)

Çiğdem OKŞİT<sup>a</sup> , \*Gonca KILIÇ<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Afyon Kocatepe University, Social Science Institute, Department of Tourism Management, Afyonkarahisar/Turkey

<sup>b</sup> Afyon Kocatepe University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Afyonkarahisar/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi: 22.02.2019

Kabul Tarihi: 12.03.2019

### Anahtar Kelimeler

Hizmetiçi eğitim

Örgütsel özdeşleşme

İşten ayrılma niyeti

### Keywords

In-service training

Organizational identification

Intent to leave work

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

### Öz

Turizm sektöründe insan emeğinin ön planda olması, otel işletmelerinde çalışanların nitelikli olmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, çalışanlara uygulanan hizmetiçi eğitim önemli bir unsur olmaktadır. Otel işletmelerinde çalışanlara verilen hizmetiçi eğitimler misafir ve çalışan memnuniyeti sağlarken, çalışanlarında örgütle özdeşleşme düzeylerine etki ederek işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı otel işletmelerinde verilen hizmetiçi eğitimin, çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda veri toplamak amacıyla Antalya'da hizmetiçi eğitim uygulayan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 501 işgören üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizinde ilişki ölçüm testlerinden korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; hizmetiçi eğitim ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, beş yıldızlı otel işletmelerinde verilen hizmetiçi eğitimin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerine pozitif yönlü, işten ayrılma niyetleri üzerine ise negatif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### Abstract

Since the human labor in the tourism sector is at the forefront in the tourism sector necessitates the qualified workers in the hotel enterprises. For this reason, in-service training applied to employees becomes an important element. While trainings given to employees in hotel enterprises provide guest and employees with satisfaction; it also reduces intentions to leave the workplace at the same time by positively influencing employees' identification with their organizations. In this context, the purpose of study is to determine the effects of the provided in-service training in the hotel enterprises on the employees' organizational identification and their intentions to leave the work. In accordance with the purpose stated, a survey technique was applied on 501 employees working in five star hotels operating in Antalya with the aim of collecting data. While carrying out the analysis of this survey correlation and regression analyzes from relationship measurement tester were used. According to the result of the out analysis, it has been found that there is a significant relationship between in-service training and organizational identification as well with the intention to leave work. In addition to that, it was concluded that the in-service training provided to be employees in five star hotel enterprises, has a positive effect on employees' organizational identification level while it has negative effects on their intention leave the work.

\* Sorumlu Yazar.

E-posta: [kilicgonca@aku.edu.tr](mailto:kilicgonca@aku.edu.tr) (G. Kılıç)

**Makale Künyesi:** Okşit, Ç. & Kılıç, G. (2019). Hizmetiçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 46-70.

DOI: 10.21325/jotags.2019.353

\*\* Bu çalışma, "Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## **GİRİŞ**

Dünyada teknoloji ile birlikte hızla değişen bilgi, işletmeleri de etkilemektedir. Bu etki işletmelerin yeni gelişimleri takip etmesine ve bünyesindeki çalışanları bu gelişimlere adapte olmasına zorunlu kılmaktadır. Özellikle her değişim veya gelişimden hemen etkilenen turizm sektöründeki işletmelerin buna dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü bu tarz işletmelerin küresel ortamda rekabet edebilmesi ve kaliteli mal/hizmet sunabilmesi buna bağlıdır. İşletmelerde verimli çalışanların oluşturulmasının en etkili yollarından birisi de “Eğitim”dir (Şahin ve Güçlü, 2010, s.221). Otel işletmelerinde verilen eğitim çeşitlerinden biri olan hizmetiçi eğitim ile çalışanlar, hem otel işletmelerinin ulaşmak istediği hedef ve amaçları öğrenir hem de değişimleri takip edip niteliklerini arttırabilir. Hizmetiçi eğitim, otel işletmelerinde çalışanlara işin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve davranışları kazandırırken çalışanların kariyer ve kişisel gelişimlerini, işletmeye karşı olan duygularını, performanslarını da pozitif yönde etkilemektedir (Uslu, Kutukız ve Çeken, 2013, s.104). Aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetini ve işgören devir hızını da azalttığı söylenebilir (Tüzün ve Çağlar, 2008, s.1012). Otel işletmeleri için işten ayrılma niyeti çok önemli bir konudur. İşten ayrılma niyetinin yüksek olması, otel işletmelerinin maliyetlerinin de artmasına sebep olmaktadır (Hinkin ve Tracey, 2000, s.17).

Literatür incelendiğinde, Khussainavo (2010), Özer (2010) ve Atak (2006) araştırmalarında hizmetiçi eğitimin iş tatminini olumlu etkilediğini, Keleş (2009) ve Gilik (2015) hizmetiçi eğitimin örgütsel vatandaşlığı belirlemede güçlü bir etkisinin olduğunu, Çulha (2008) ve Esin (2013) hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin çalışanların iş performanslarına olumlu katkılar sağladığını, Sabuncuoğlu (2007) ise çalışmasında hizmetiçi eğitim etkinliklerinin örgütsel bağlılığı artırıp, çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmiştir. İşten ayrılma niyeti, turizm sektöründe özellikle üzerinde durulması gereken bir konudur. Otel işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olması nedeniyle maliyetleri önemli oranda etkilediği söylenebilir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, otel işletmeleri için büyük önem taşıyan hizmetiçi eğitimin, çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisini tespit etmektir.

## **KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **Otel İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim**

İşletmelerin rakipleri arasındaki başarısı işletmede çalışan işgörenlerin başarısına bağlıdır. İşgörenlerin yenilikleri öğrenmesi ve kendini geliştirmesiyle işteki performanslarını yükseltmek mümkündür. Örgütlere yeni alınan çalışanların, işe başlayıp ayrılacağı vakte kadar geçen zaman içinde işletmedeki her türlü yeniliğe ve değişikliğe adapte olabilmesi için çalışanlara devamlı olarak eğitim verilmelidir. Çalışanların işe uyum sağlayabilmesi, görevleri ile ilgili alanlarda verimli olabilmesi, farklı görev ve sorumluluklar verildiğinde başarı sağlayabilmesi için eğitime alınmaları gerekmektedir. Bunun örgütler açısından sağlanabilmesi de ancak hizmetiçi eğitimlerle mümkün olmaktadır (Zorkun, 2010, s.4).

İşletmelerde uygulanan hizmetiçi eğitimin çeşitlerine ilişkin yapılan literatür taramasında karşılaşılan bazı farklılıklar olmasına karşın genel anlamda beş grupta toplandığı görülmüştür. Bunlar; işe yeni başlayan işgörenin eğitimi, özel alan eğitimi, işletmede çalışan işgörenin eğitimi, yönetici eğitimi ve işletmede görev değiştiren işgören

eğitimi şeklidir (Taymaz, 1997, s.8; Gül, 2000, s.17; Karagöz, 2003, s.171; Bozkurt, 2006, s.16; Atak, 2006, s.19; TEPAV, 2007, s.16; Öztürk ve Sancak, 2007, s.769).

İşbaşı eğitimi, işletmeye yeni alınan çalışanların, görev tanımlamasında yer alan sorumlulukları, yetkileri ve iş arkadaşlarını belirten bununla birlikte işletmenin genel iklimine en kısa sürede uyumlu olmasını sağlayan eğitimidir (Yüksel, 2000, s.201). İşletmede çalışan işgörenin eğitimi ise, mesleğe asaleten atanmış işgörene, işin yeniliklerini öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı bilgi, beceri ve tutum kazandırmaktır. Böylelikle çalışan, hizmet öncesindeki bilgilerini tazeler ve bireysel gelişimi de sağlar (Gül, 2000, s.7). Bununla birlikte, rotasyon eğitimi ise işgörenlerin işletmedeki başka görevlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan sistemli bir eğitim programıdır. Bu eğitimin amacı; işgörenlerin işletmedeki tüm bölümlerini tanıyıp yapılan işleri bir bütün olarak görmesi ve işgörenlerin başka bir işi üstlenmesi gerektiğinde buna hazır hale gelmesi için verilen eğitimidir (Palmer ve Winters, 1993, s.132). İşgörenlerin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla verilen hizmetiçi eğitimler, yöneticiler içinde ayrıca önemlidir. Çünkü işletmelerin değişen koşullara adapte olması yöneticilerin de geliştirilmesine bağlıdır. Bu nedenle işletmelerdeki yönetici eğitimi, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetleme konusundaki yönetici yeteneklerinin güçlendirmesi amacıyla işletme içinde veya dışında gerçekleştirilen eğitim çalışmalarıdır (Karagöz, 2003, s.179). Özel alan eğitimi ise, işletme içinde veya işletme dışında çalışanı farklı alanlarda (bilgisayar, yabancı dil, özel ihtisas ve iş güvenliği vb. gibi) yetiştirmek amaçlı verilen eğitimlerdir (Taymaz, 1997, s.9).

Hizmetiçi eğitimin hem işletmeye hem çalışanlara sağladığı yararlar birbirinden kesin çizgilerle ayırt edilememektedir. Hizmetiçi eğitimlerle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve yetenekler kazandırılmış olan işgörenlerin yüksek performans göstermeleri sağlanırken, işletmenin etkinliği ve verimliliği de yükselmektedir (Tanman, 2006, s.53). Nitekim Daşkın ve Sürücü (2016) motive olmuş personelin iyi bir çalışma atmosferi oluşturmakla kalmayıp işletmeye kayda değer katkılar yaptıklarını da ifade etmişlerdir. Tablo 1’de hizmet içi eğitimin işletmelere ve çalışanlara sağladığı bu yararlar ayrıntılı olarak görülmektedir.

**Tablo 1.** Hizmetiçi Eğitimin İşletme ve Bireysel Açından Yararları

İŞLETME AÇISINDAN YARARLARI	BİREYSEL AÇIDAN YARARLARI
<ul style="list-style-type: none"><li>•Ürünün miktarı artar.</li><li>•Ürünün maliyeti azalır.</li><li>•İşletmenin hedefine ulaşmada kolaylık sağlar.</li><li>•İşletmenin satış ve karını yükseltir.</li><li>•Kurumsal amaçların tanınması ve benimsenmesi sağlanır.</li><li>•Hizmet kalitesi artar, hatalı üretim azalır.</li><li>•Üretimde verimlilik artar.</li><li>•Örgütte iletişim kolaylaşır, yapıcı ilişkiler kurulur.</li><li>•Üstlerin astlarının denetleme işleri kolaylaşır.</li><li>•Meslek hastalıkları önlenir.</li><li>•İş güvenliği artar.</li><li>•Çalışan şikâyetleri azalırken disiplin sorunları da halledilir.</li><li>•İşten çıkışlar azalır.</li><li>•Kaliteli iş gücü artarken kadrolaşmada sağlanır.</li><li>•Üretim zamanında yapılır.</li><li>•Özdeşleşme düzeyi artar</li><li>•İşletmenin toplumda olan saygınlığı artar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Çalışana moral kazandırır.</li><li>•İşten memnuniyeti artar.</li><li>•İşletmeye olan güveni artar.</li><li>•İşine yatkınlığı artar ve unvan sahibi olur.</li><li>•İşyerine uyum sağlar ve işinden memnuniyeti artar.</li><li>•Kendini yetiştirir.</li><li>•Kazancı artar.</li><li>•İşyerinde sağlıklı kararlar almasını sağlar.</li><li>•İşyerinin hedeflerini, amaçlarını tanır.</li><li>•Zamanı etkin ve verimli kullanmayı öğrenir.</li><li>•İşyerine gelen müşteriyi daha kolay anlar ve cevaplandırır.</li><li>•Kendilerine olan inançları ve saygıları daha yükselir.</li><li>•Birey olarak geleceğini belirlemesini sağlar.</li><li>•Çalışanların iletişim yetenekleri gelişir.</li><li>•Etkili sorun çözme becerileri artar.</li><li>•Kişisel ihtiyaçların doyurulmasını sağlar.</li></ul>

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

Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama, seyahat, yiyecek-içecek fark etmeksizin tüm işletmeler emek yoğun işletmeler olarak kabul edilmekte (Kılıç, Pelit ve Altunöz, 2011) ve turizm işletmeleri için en önemli sermaye kaynaklarından birisinin de nitelikli iş gücü olduğu kabul edilmektedir (Sürücü, 2016). İşletmeleri canlandıran, işletmeyi harekete geçiren işletmede çalışan insanlardır. Vasıflı ve kabiliyetli çalışanlara sahip olan işletmeler rakiplerine göre daha başarılı olabilmektedirler. Nitelikli işgörenlerin temininin ise çok maliyetli ve zor olması, özellikle yıl boyu hizmet veren otel işletmelerinin çalışanlarının ihtiyacı olan hizmetiçi eğitimleri vererek bu nitelikli çalışanları oluşturmaya zorlamaktadır (Yalçın ve İri, 2003, s.95). Özer (2010, s.103) araştırmasında, işletmelere verilen hizmetiçi eğitimlerin, işgörenlerin kişisel gelişimlerinin, mesleki bilgi ve yeteneklerinin, özgüvenlerinin artmasını sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Diğer yandan Pelit ve Türkmen (2007, s.211) otel işletmeleri çalışanlarının seyahat acentası çalışanlarına nazaran daha fazla hizmetiçi eğitime önem verdiklerini tespit etmişlerdir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri olarak da misafir ile birebir ilişkinin daha fazla olduğu otel işletmelerinde, otel yöneticilerinin çalışanlarına hizmetiçi eğitim vermesinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

### **Örgütsel Özdeşleşme ve Turizm İşletmeleri**

Özdeşleşme bazı araştırmacılar tarafından “ait olma, sadakat ve paylaşılan ortak duygular, özellikler” olarak tanımlanırken (Lee, 1971, s.214), özdeşleşmeyi “yüksek motive edici” (Edwards, 2005, s.208), “benlik bağlamı ve bir olma algısı” (Kreiner ve Ashforth, 2004, s.1) şeklinde tanımlayan araştırmacılar da mevcuttur. Özdeşleşme, insanın sahip olduğu sosyal kimlikler içerisinde örgütteki kimliğinin oluşturduğu bir sonuçtur (Ashforth ve Mael, 1989, s.20). Grup ya da örgüt kimliği, çalışanın kendi benliğinin örgütün bir parçası olarak özümsemesi ile anlam kazanmaktadır. Aynı zamanda çalışanı örgüte bağlamakta ve çalışanda aitlik duygusu oluşturmaktadır (Tüzün, 2006, s.74). Kimlik ve özdeşleşme kavramları, çalışanların grup ya da örgüt adına eyleme geçmesini ifade etmektedir. Buna göre kimlik ve özdeşleşme, çalışanlara motivasyon aşılır, onların örgütte kalma isteğini açıklamasına yardım eder, çalışanları yönlendirir ve ortak davranışlar göstermelerini sağlar (Albert, Ashforth ve Dutton, 2000, s.14).

Kimlik ve özdeşleşme kavramları, örgüt veya grup halindeki kişilerin stratejilerini, örgüt geliştirme faaliyetlerini, takım kurma çalışmalarını ve sosyalleşme faaliyetlerini tanımlamasından dolayı güçlü kavramlardır. Örgütte çalışanlar birbirleriyle güçlü etkileşim sağlayabilmek için “ben kimim”, “biz kimiz” sorularına cevap arar. Örgütteki kimlikler ise çalışan kişi ve grupları ilişkilendirir (Albert ve ark., 2000, s.15). Buna göre özdeşleşme kimlikle gelişen ve ortaya çıkan bir süreçtir.

Örgüt içi özdeşleşme ise, işgörenlerin örgütün amaç ve değerleri ile kendi değer ve amaçları arasındaki benzer olanları algılamasını sağlar, işgörelere örgütsel amaçları ve faaliyetleri oluşturma fırsatı verir ve böylece işgören örgütün değer ve hedefini benimser. Örgütle özdeşleşme sağlayan çalışanlar, örgütün dışındaki kişilerle ilişkilerinde örgütü temsil ettiğini düşünür, örgütle ilgili kritik kararlarda örgütün çıkarlarını en önde tutar, aynı tutumda olmayan kişilerden kendisini ayırır (Miller, Allen, Casey ve Johnson, 2000, s.651-652). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme, “İşgörenlerin, çalıştıkları örgütleri anlatırken kullandıkları kelimelerde kendilerini o örgüt içinde nerede gördüklerinin bir göstergesi” olarak ifade edilebilir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994, s.240).

Lee (1971) örgütsel özdeşleşmeyi deneysel olarak incelemiş ve üç unsurun olduğunu, bunların birbiriyle iç içe olduklarını ve ayrı ayrı incelemenin olanaksız olduğunu savunmuştur. Bu unsurlar ise; aitlik duygusu (ortak hedeflerin paylaşılması), bağlılık (hal ve davranışlarla örgütü desteklemek) ve paylaşılan özelliklerdir (örgütteki işgörenler arasında benzer yönler) (Lee, 1971, s.214-215).

Literatürde örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan genel çalışmalara bakıldığında işten ayrılma niyetinin örgütsel özdeşleşme ile yakın ilişkisinin bulunduğu görülmüştür. Nitekim Tuna ve Yeşiltaş (2014, s.105-117) örgütsel özdeşleşmenin ve işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Diğer yandan Akyüz ve Yılmaz (2015, s.137-143) örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. İlgili araştırma sonuçları örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini azalttığı yönünde bulgular sunmaktadır. Bu durum müşteri memnuniyetinin yüksek oranda işgören ile ilişkili olduğu turizm işletmeleri açısından örgütsel özdeşleşmenin önemini arttırmaktadır.

### **İşten Ayrılma Niyeti**

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

İşten ayrılma niyetinin oluşmasının nedenlerinden birisi de örgüt çalışanlarının yaşadığı iletişimsizlik durumu veya iletişim düzeyinin yeterince kurulamamasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu da çalışanların belirsizlik yaşamalarına neden olurken, çalışanın örgüte olan güvenin kalmamasına, iş stresi yaşamalarına, işinden aldığı tatminin azalmasına ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin düşmesine dolayısıyla işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olmaktadır. Tam tersi durumda ise çalışan ile yeterince iletişim sağlandığında çalışanlar bu belirsizliklerle baş edebilmektedir (Schweiger ve Denisi, 1991, s.127).

Bula (2012, s.111) işten ayrılma nedenlerini, moralsizlik, iş tatminsizliği, terfi beklentileri, yetersiz ücret, daha fazla sorumluluk, çalışma koşulları şeklinde sıralamaktadır. İşgörenlerin işletmeden ayrılmalarını da işgören politikaları, işte hoşlanmadığı şeyler, kötü çalışma koşulları, eşit iş yükleri ve iş güvenliği gibi sorunlara bağlamaktadır. Bu etkenlerin yanı sıra iş yerinin atmosferi, ekip arkadaşları ile olan iletişim, çalışan kariyeri, işletmenin çalışandan beklentileri de gösterilebilir (İşçi, 2010, s.1). Çalışanların işten ayrılmasını piyasadaki ücret farkı, alternatif işletmelerde kıdem arttırma imkânının sunulması gibi etkenler de arttırmaktadır (Tınaz, 2009, s.26).

Literatürde işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler üç kategoride ele alınmaktadır. Bunlar; dışsal faktörler (olası iş olanakları, sendikaların varlığı, işsizlik durumu); işle ilgili faktörler (maaş, kıdem fırsatı, işletme koşulları, eğitim olanakları, iş tatmini, tükenmişlik) ve kişisel faktörlerdir (işgören özellikleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, yetenek, eğitim ve kıdem) (Lum, Kervin, Clark, Reid ve Sirola, 1998, s.306; Akova, Tanrıverdi ve Kahraman, 2015, s.87; Arı, Bal ve Bal, 2010, s.146).

Konaklama işletmelerindeki işgören devir hızının yüksek olması (Tuna, 2007, s.46) işletmeler için olumlu bir durum değildir. Çünkü işletmelerin yeni çalışan bulması, işgörenleri işletmeye alıştırmaları ve çalışanların ihtiyaçlarına yönelik eğitimler vermesi gerekmektedir. Bununla birlikte, işe alışma evresinde oluşabilecek iş kazaları maliyetlerin artmasına, ekonomik açıdan üretimin azalmasına ve çalışanların oranının düşmesine etki etmektedir. Yapılan araştırmada da oryantasyon eğitimi veren ve görev tanımları bulunan otel işletmelerinin yıldız sayıları arttıkça işletmelerin işgören devir hızı oranlarının ve çalışanların işten ayrılma niyetinin azaldığı tespit edilmiştir (Tuna, 2007, s.45). Avcı ve Küçükusta (2009, s.38-42) otel işletmelerinde işten ayrılma niyetinin örgütsel öğrenme ile negatif ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir.

## **METEDOLOJİ**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına yıllık hizmetiçi eğitim planları dâhilinde periyodik olarak uygulanan hizmetiçi eğitimin, örgütsel özdeşleşme düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini tespit etmektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere ilgili literatürden yararlanılarak oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Hizmetiçi eğitim uygulamalarından oryantasyon eğitiminin örgütsel özdeşleşme düzeyine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Hizmetiçi eğitim uygulamalarından rotasyon eğitiminin örgütsel özdeşleşme düzeyine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Hizmetiçi eğitim uygulamalarından mesleki gelişim eğitiminin örgütsel özdeşleşme düzeyine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1d</sub>:** Hizmetiçi eğitim uygulamalarından özel alan eğitiminin örgütsel özdeşleşme düzeyine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1e</sub>:** Hizmetiçi eğitim programı uygulamalarının örgütsel özdeşleşme düzeyine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerinin işten ayrılma niyetlerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Hizmetiçi eğitim uygulamalarından oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Hizmetiçi eğitim uygulamalarından rotasyon eğitiminin işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Hizmetiçi eğitim uygulamalarından mesleki gelişim eğitiminin işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2d</sub>:** Hizmetiçi eğitim uygulamalarından özel alan eğitiminin işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2e</sub>:** Hizmetiçi eğitim programı uygulamalarına ilişkin görüşlerin işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Uygulamalı bir özellik taşıyan bu çalışmada; eğitim, hizmetiçi eğitim, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatür taraması yapılmış ve çalışanların beş yıldızlı otel işletmelerindeki hizmetiçi eğitiminin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesi amacıyla Mayıs- Ağustos 2017 tarihleri arasında anket uygulanmıştır.

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

Araştırmadaki anketin ikinci bölümünde; Antalya’da hizmetiçi eğitim uygulamaları gerçekleştiren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yer alan ifadeler bulunmaktadır. Anketteki ifadeler daha önce literatürde yer alan ve çalışmalarda uygulanmış olan (Atak, 2006; Bucak, 2007; Ayan, 2008) hizmetiçi eğitim ölçeklerinin Özer (2010) tarafından geliştirilerek oluşturulmuş hizmetiçi eğitim ölçeği kullanılmıştır. Anketin bu bölümü, 8’i oryantasyon, 6’sı rotasyon, 6’sı mesleki geliştirme eğitimi, 4’ü özel alan eğitimi ve 7’si hizmetiçi eğitim uygulamalarına yönelik toplam 31 ifadeden ve beş boyuttan oluşmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde ise, örgütsel özdeşleşme çalışmalarında yaygın olarak kabul gören Mael ve Ashforth tarafından 1992 yılında geliştirilen ve Yarmacı (2012) tarafından Türkçe’ye çevrilerek kullanılan ölçekten faydalanılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeği bir boyuttan ve 6 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma anketinin son bölümünde ise Camman, Fichman, Jenkins ve Klesh, (1979) tarafından geliştirilen ve Kitapçı, Kaynak ve Ökten (2013)’in makalesinde Türkçe’ye çevrilerek yer alan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği, tek boyuttan ve 3 ifadeden oluşmaktadır.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Antalya’da faaliyet gösteren hizmetiçi eğitim uygulayan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı Antalya ilinde 2017 yılı itibariyle Antalya merkez (25 adet) ve 7 ilçesinde toplam 285 adet beş yıldızlı otel işletmesi faaliyet göstermektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2017). Maliyet düşüklüğü, uygulamanın kısa zaman alması, mesafenin az olması ve kontrol etmedeki kolaylık (Altunışık,

Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012, s.132) ve otel işletmelerindeki çalışanların yoğun olması sebebiyle bu araştırmada evrenin tamamı yerine örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırmada olasılıklı örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Turizm istatistikleri incelendiğinde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgören sayısı verilmemektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması'na göre (1989, s.61) beş yıldızlı oteller için yatak başına düşen çalışan sayısı 0,59'dur. Antalya İl Turizm Müdürlüğünden alınan bilgilere (2017) göre Antalya'daki 5 yıldızlı otellerin toplam yatak sayısı 305.000'dir. Tüm bu verilere göre toplam yatak sayısı ile yatak başına düşen personel çarpıldığında,  $305.000 \times 0,59 = 179.950$  adet çalışanın olduğu tahmin edilebilmektedir. Buna göre Antalya'da faaliyet gösteren 285 adet beş yıldızlı otel işletmesindeki işgören sayısının ve evrenin oluşumunu sağlayan birim sayısının 10.000'den büyük olduğu tahmin edilmektedir. Özdamar (2001: 257), bu durumu sınırsız evren olarak nitelemiştir.

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

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

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

Hesaplanan sonuç doğrultusunda beş yıldızlı otel işletmeleri için en az 384 kişi örnekleme yer almalıdır. Bu çerçevede hizmetiçi eğitimi uygulayan beş yıldızlı otel işletmelerine toplam 800 anket dağıtılıp, %66,25 geri dönüş oranında beş yıldızlı otel işletmelerinden 530 adet anket geri alınmıştır. 29 ankette eksik bilgilerin yer almasından dolayı değerlendirmeye katılmamış, 501 anket değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem sayısı göz önüne alındığında da bu sayının evreni temsil etmesi açısından yeterli olduğu söylenebilir.

### Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırmada öncelikle beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının bireysel özellikleri ve işleme ait özelliklerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim vb.) frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Araştırmada çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamaları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki ve hizmetiçi eğitim uygulamaları ile işten ayrılma niyeti davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlı korelasyon analizi yapılmıştır. Hizmetiçi eğitim uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile hizmetiçi eğitimin alt boyutlarının (oryantasyon, rotasyon, mesleki gelişim, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim programları) örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ise çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konmuştur.

### BULGULAR VE TARTIŞMA

#### Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

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



Faktör yükleri değerinin 0,45 ya da daha yüksek olması, seçim için iyi bir ölçü olurken uygulamada daha az sayıdaki madde için bu sınır değeri 0,30'a kadar düşürülebilmektedir (Büyüköztürk, 2010, s.124). Hizmetiçi eğitim faktör analizi bulgularına göre, faktör yükleri 0,402 ile 0,832 arasında değiştiği görülmektedir. Bununla birlikte faktör analizinde ölçeğin öz değerinin 1'den büyük ve toplam varyansın %65,647'sini açıklayan 5 boyutta (faktör) toplandığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan Hizmetiçi Eğitim Bartlett's testi sonucu faktör analizinin uygulanabileceğini göstermiş ( $\chi^2=12332,779$ ;  $P=0,000$ ) ve hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri ( $KMO=0,951$ ) ile örneklem hacminin yeterli olduğu tespit edilmiştir.

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

Araştırmada, örgütsel özdeşleşmeye ilişkin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,910$ , işten ayrılma niyetine ilişkin ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı ise  $\alpha=0,886$  olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

### Katılımcıların Bazı Bireysel ve İşletmeye Ait Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışanların bireysel ve işletmeye ait özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Bazı Özelliklerine Göre Dağılımları

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

Tablo 2’deki sonuçlara göre, araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanların %36,7’sini (f: 184) kadın, %63,3’ü (f: 317) ise erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumuna bakıldığında ise %49,7’si (f: 249) evli, %49,9’u (f: 250) bekârlardan oluşmaktadır. Tablo 2’de yaş gruplarına bakıldığında araştırmaya katılanların çoğunluğunun 25 yaş ve altı aralığında (%27,5; f: 138) olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanların sektördeki çalışma sürelerine bakıldığında, çalışanların çoğunluğunun 2-4 yıl arası (%22,8; f: 114) sektörde çalıştıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

Buna göre otel işletmelerinde çalışanların çoğunluğunun genç yaşta olduğu ve yarısından fazlasının da turizm sektöründe 7 yıldan az süre çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, çoğunluğu %46,1 oranı ile ortaöğretim mezunu çalışanlar (f: 231) oluşturmaktadır.

Katılımcıların gelir durumlarına bakıldığında ise, çalışanların %74,3’ünün 2.000 TL ve altında gelir elde ettiği görülmektedir. Ayrıca tablo 2’ye göre ankete katılan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından %14,2 mutfak, %36,5 servis, %4,4 (f: 22) satış, %9,8 kat hizmetleri, %11,6 önbüro, %5,8 teknik servis, %5,4 güvenlik ve %12,4 diğer (muhasabe, bahçe vb. gibi) departmanlarda çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 2’deki işletmedeki çalışma süresi dağılımları incelendiğinde, ankete katılanlardan büyük çoğunluğun %38,1 1 yıl ve daha az süredir işletmede çalıştığı tespit edilmiştir. Son olarak Tablo 2’de ankete katılanların işletme değiştirme sayısına bakıldığında, 2 ve daha az sayıda işletme değiştiren çalışanların %36,3’ünün çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir.

### **Hizmetiçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ile Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular**

Araştırmada Antalya’daki hizmetiçi eğitim uygulayan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim algıları ve oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamaları alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan basit korelasyon analizi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, çalışanların genel hizmetiçi eğitim algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı 0,05 önemlilik düzeyinde anlamlı ve korelasyon katsayısı  $r=0,524$  olarak tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen katsayılar, “0-0,20 arasında çok zayıf; 0,20-0,40 arasında zayıf; 0,40-0,60 arasında orta; 0,60-0,80 arasında kuvvetli/yüksek ve 0,80-1 arasında ise çok kuvvetli/çok yüksek ilişkili olduğu” (Büyüköztürk, 2010: s.32) sonucu dikkate alınarak tablolarda değerlendirme yapılmıştır. Beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmetiçi eğitim uygulamalarıyla örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde ( $0,40 < r < 0,60$ ) ve pozitif ( $p < 0,000$ ) yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Tablo 3 incelendiğinde, hizmetiçi eğitim ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayıları  $p < 0,05$  önemlilik düzeyinde anlamlı ve  $r = -0,347$  negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmetiçi eğitim uygulamalarıyla işten ayrılma niyeti arasında zayıf düzeyde ( $r = -0,347$ ) ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.** Hizmetiçi Eğitim İle Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Ait Korelasyon Matrisi

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

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

Tablo 3'e göre örgütsel özdeşleşme ile hizmetiçi eğitim alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Hizmetiçi eğitim uygulamaları ( $r=0,539$ ) ile örgütsel özdeşleşme arasında diğer alt boyutlara göre daha yüksek bir ilişki bulunmuştur. Beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmetiçi eğitim uygulamaları arttıkça  $r=0,539$ 'luk korelasyon çerçevesinde çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de arttığı söylenebilir.

Örgütsel özdeşleşme ile oryantasyon eğitimi arasında  $r=0,469$ 'luk bir ilişki, örgütsel özdeşleşme ile rotasyon eğitimi arasında  $r=0,444$ 'lük bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel özdeşleşme ile mesleki gelişim eğitimi arasında ise  $r=0,427$ 'lik bir ilişki tespit edilirken örgütsel özdeşleşme ile özel alan eğitimi arasında  $r=0,501$ 'lik bir ilişkiye ulaşılmıştır. Diğer hizmetiçi eğitim boyutlarına göre özel alan eğitimi boyutu hizmetiçi eğitim uygulamalarından sonra örgütsel özdeşleşme ile en yüksek ilişkisi bulunan boyuttur. Bu bulgu, beş yıldızlı otel işletmelerinde özel alan eğitimleri arttıkça  $r=0,501$ 'lik korelasyon çerçevesinde çalışanlarda örgütsel özdeşleşmenin de artacağı şeklinde yorumlanabilir. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde ise (Seymen, 2002, Uslu ve ark., 2013, Avcı ve Sayılır, 2006) verilen hizmetiçi eğitimlerin çalışanları olumlu yönde etkilediği ve çalışanların örgüte özdeşleşmelerini desteklediği vurgulanmıştır.

Tablo 3'te katılımcıların işten ayrılma niyeti ile hizmetiçi eğitimin tüm alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların hizmetiçi eğitim algılarının artması çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltacağı söylenebilir. Akova ve ark., (2015) araştırmalarında hizmetiçi eğitim uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerine pozitif yönlü bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, çalışanların işten ayrılma niyetlerinde hizmetiçi eğitimin uygulamalarının yetersizliğinin neden olduğunu belirtmişlerdir. Avcı ve Küçükusta (2009) ise, çalışanların kendilerini geliştirebildikleri işletmelerde işten ayrılma niyetleri yerine işletmede kalma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Gürbüz ve Bekmezci (2012), çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarına (ödül, ücret, kariyer, eğitim, iletişim) duydukları memnuniyet arttıkça işten ayrılma niyetlerinde daha az olduğu sonucuna

ulaşmışlardır. Benzer şekilde insan kaynakları uygulamalarına çalışanların yüksek katılımlarında işten ayrılma yerine örgütte kalmaların arttığı tespit edilmiştir (Huselid, 1995, s.635). Kuvaas (2008) çalışmasında eğitim geliştirme uygulamalarından çalışanlarca duyulan memnuniyetin, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerine azaltıcı etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuçlara göre hizmetiçi eğitimler çalışanların kişisel ve mesleki gelişimini sağlayarak otel işletmelerinde işlerine devam etme yönündeki tutumlarını da olumlu yönde etkilemekte olduğu söylenebilir. (Huselid) 1995 tarafından yapılan çalışma sonucu da, bu araştırmada elde edilen bulgular ile paralellik göstermektedir. Buna göre farklı sektörlerde uygulanmış ve sonuçları ortaya konmuş hizmetiçi eğitim uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

### Hizmetiçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Basit ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizleri sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Hizmetiçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	1,048	0,200		5,247	<b>0,000*</b>
<b>HİZMETİÇİ EĞİTİM</b>	0,733	0,053	<b>0,524</b>	13,747	<b>0,000*</b>
<b>R:0,524 R<sup>2</sup>:0,275 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>:0,273 F:188,972 P:0,000*</b>					

\*  $p < 0,001$ .

Tablo 4’te hizmetiçi eğitimin genel olarak örgütsel özdeşleşmeye etkisini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlar incelendiğinde değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=188,972$ ;  $\beta:0,524$ ;  $p<0,001$ ). Hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan regresyon modeli şu şekildedir:

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

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

Bu doğrultuda, araştırmanın temel hipotezi olan, **H<sub>1</sub>**: “Çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Hizmetiçi eğitimin alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Hizmetiçi Eğitimin Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
<b>Sabit</b>	0,921	0,189		4,884	0,000*
Oryantasyon Eğitimi	0,223	0,060	<b>0,182</b>	3,722	<b>0,000*</b>
Rotasyon Eğitimi	0,073	0,061	0,069	1,210	0,227
Mesleki Gelişim Eğitimi	0,050	0,062	0,045	0,811	0,418
Özel Alan Eğitimi	0,116	0,063	0,112	1,838	0,067
Eğitim Programı Uygulamaları	0,306	0,065	<b>0,284</b>	4,722	<b>0,000*</b>
<b>R:0,587</b>	<b>R<sup>2</sup>: 0,344</b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>:0,337</b>	<b>F:51,912</b>	<b>p:0,000*</b>	

\*p&lt;0,001.

Tablo 5'te çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde Antalya'da hizmetiçi eğitim uygulayan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların hizmetiçi eğitim algılarını oluşturan oryantasyon eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamaları boyutlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi (p<0,001 ve F=51,912) olduğu tespit edilmiştir. Tablo 5'teki t değerleri, örgütsel özdeşleşme üzerinde en önemli etkiye sahip değişkenin hizmetiçi eğitim uygulamaları olduğunu göstermiştir. Elde edilen bu bulguda tablo 3'teki korelasyon analizi sonuçları ile paralellik göstermektedir (r=0,539). Buna karşılık, rotasyon eğitimi (p=0,227; p>0,05), mesleki gelişim eğitimi (p=0,418; p>0,05) ve özel alan eğitimi (p=0,067; p>0,05) boyutlarının ise örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5'teki çoklu değişkenli regresyon sonuçlarına göre, bağımlı değişken örgütsel özdeşleşme modelinde bağımsız değişkenler ise oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamalarıdır. Açıklama oranı (R<sup>2</sup>) %33,7'dir. Başka bir deyişle, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel özdeşleşmesindeki değişimin %33,7'si hizmetiçi eğitimlerle açıklanabilmektedir. "t" değerlerine bakıldığında, örgütsel özdeşleşmeyi en yüksek düzeyde etkileyen değişkenin ise hizmetiçi eğitim uygulamalarının (t=4,722) olduğu görülmüştür.

Tablo 5'teki sonuçlara göre, bağımsız değişkenin (oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamaları) bağımlı değişkene (örgütsel özdeşleşme) etkisine yönelik çoklu regresyon modeli şu şekildedir:

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

Hizmetiçi eğitimin alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine göre regresyon katsayısına bakıldığında oryantasyon eğitiminin (p=0,000 ve  $\beta_j=0,182$ ) örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiş olup **H<sub>1a</sub>**: "Hizmetiçi eğitim uygulamalarından oryantasyon eğitiminin örgütsel özdeşleşme düzeyine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır." hipotezinin desteklediği tespit edilmiştir.

Hizmetiçi eğitimin alt boyutlarından eğitim programı uygulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine göre regresyon katsayısına bakıldığında hizmetiçi eğitim programlarının (p=0,000 ve  $\beta_j=0,284$ ) örgütsel özdeşleşme

üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre **H<sub>1e</sub>**: “*Hizmetiçi eğitim programı uygulamalarının örgütsel özdeşleşme düzeyine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezinin desteklendiği görülmüştür.

Hizmetiçi eğitim alt boyutlarından rotasyon eğitimi boyutunun ( $p=0,227$  ve  $\beta_j=0,069$ ) örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiş olup **H<sub>1b</sub>**: “*Hizmetiçi eğitim uygulamalarından rotasyon eğitiminin örgütsel özdeşleşme düzeyine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” ifade eden hipotez red edilmiştir.

Hizmetiçi eğitim alt boyutlarından mesleki gelişim eğitimi boyutunun ( $p=0,418$  ve  $\beta_j=0,045$ ) örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiş olup **H<sub>1c</sub>**: “*Hizmetiçi eğitim uygulamalarından mesleki gelişim eğitiminin örgütsel özdeşleşme düzeyine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi red edilmiştir.

Hizmetiçi eğitim alt boyutlarından özel alan eğitimi boyutunun ( $p=0,067$  ve  $\beta_j=0,112$ ) örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiş olup **H<sub>1d</sub>**: “*Hizmetiçi eğitim uygulamalarından özel alan eğitiminin örgütsel özdeşleşme düzeyine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 6.** Hizmetiçi Eğitimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	4,541	0,278		16,360	0,000*
HİZMETİÇİ EĞİTİM	-0,611	0,074	-0,347	-8,255	0,000*
<b>R: 0,347 R<sup>2</sup>: 0,120 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0,118 F:68,138 p: 0,000*</b>					

\*  $p < 0,001$ .

Tablo 6'daki sonuçlar incelendiğinde hizmetiçi eğitim ile işten ayrılma niyeti arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=68,138$ ;  $\beta: -0,347$ ;  $p < 0,001$ ). Buna göre hizmetiçi eğitimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirleme amacına yönelik regresyon modeli şu şekildedir:

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

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

Bu doğrultuda, araştırmanın temel hipotezlerinden biri olan, **H<sub>2</sub>**: “*Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerinin işten ayrılma niyetlerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezinin desteklendiği tespit edilmiştir.

**Tablo 7.** Hizmetiçi Eğitimin Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

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

\* p&lt;0,001.

Tablo 7’de hizmetiçi eğitim alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisine yönelik matematiksel bir modelle açıklanması amacıyla uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi anlamlıdır (F=13,968 ve p<0,001). Çok değişkenli regresyon sonuçlarına göre, bağımlı değişken olarak işten ayrılma niyeti, bağımsız değişkenler ise oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamalarıdır. Açıklama oranı (R<sup>2</sup>) %12,8’dir. Başka bir deyişle, otel işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetindeki düşünceleri ile ilgili değişimin %12,8’i hizmetiçi eğitimlerle açıklanabilmektedir. “t” değerlerine bakıldığında, işten ayrılma niyetine en yüksek düzeyde etkileyen değişken mesleki gelişim eğitimleri (t=-2,118) olduğu görülmüştür. Bu bulgu, belirtilen değişkenler arasındaki korelasyon analizi (Tablo 3) ile paralellik göstermektedir (r=0,323). Beş yıldızlı otel işletmelerindeki mesleki gelişim eğitimi çalışanın mesleki bilgisinin artması, performansının artması, kendine olan güvenin artması, kariyerinde yükselme isteği ve daha yüksek ücret alabilme düşüncesinin işten ayrılma niyetini etkilediği söylenebilir.

Tablo 7’deki sonuçlara göre, bağımsız değişkenin (oryantasyon eğitimi, rotasyon eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, özel alan eğitimi ve hizmetiçi eğitim uygulamaları) bağımlı değişkene (işten ayrılma niyeti) etkisine yönelik çoklu regresyon modeli şu şekildedir.

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

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

Mesleki gelişim eğitiminin (p=0,035 ve β<sub>j</sub>=-0,135) işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Buna göre H<sub>2c</sub>: “Hizmetiçi eğitim uygulamalarından mesleki gelişim eğitiminin işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Oryantasyon eğitimi boyutunun (p=0,568 ve β<sub>j</sub>=-0,032) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Bu durumda H<sub>2a</sub>: “Hizmetiçi eğitim uygulamalarından oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmemiştir. Bununla birlikte, rotasyon eğitimi boyutunun (p=0,129 ve β<sub>j</sub>=-0,082) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna

göre **H<sub>2b</sub>**: “*Hizmetiçi eğitim uygulamalarından rotasyon eğitiminin işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi desteklenmemiştir.

Özel alan eğitimi boyutunun ( $p=0,241$  ve  $\beta_j=0,112$ ) işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda **H<sub>2d</sub>**: “*Hizmetiçi eğitim uygulamalarından özel alan eğitiminin işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi red edilmiştir.

Hizmetiçi eğitim programları uygulamaları boyutunun ( $p=0,233$  ve  $\beta_j=-0,084$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda **H<sub>2e</sub>**: “*Hizmetiçi eğitim programı uygulamalarına ilişkin görüşlerin işten ayrılma niyetine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi desteklenmemiştir.

Literatürde hizmetiçi eğitim ve işten ayrılma niyeti ile ilgili çok az çalışmaya rastlanmıştır. Gürbüz ve Bekmezci (2012) insan kaynaklarının uyguladığı eğitimlerin çalışanların işten ayrılma niyetini orta düzeyde etkilediğini belirtmişlerdir. Sabuncuoğlu (2007) ise çalışanlara verilen eğitim olanaklarının kendilerine kazandırdığı avantajlardan dolayı kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissettikleri için işten ayrılma niyetlerinin de azaldığını belirtmiştir. Bununla birlikte, Kuvaas’da (2008) çalışmasında çalışanların insan kaynaklarının verdiği eğitim geliştirme uygulamalarından duydukları memnuniyetin, işten ayrılma niyetlerini azalttığını tespit etmiştir.

İbicioğlu, Avcı ve Boylu (2003) çalışmalarında işletmelerin hizmetiçi eğitim maliyetlerini yüksek buldukları ve bunun sonucunda da işgören devir hızının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tuna (2007) araştırmasında oryantasyon eğitimi veren işletmelerin vermeyen işletmelere göre çalışanların işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğunu ve otel işletmelerindeki oryantasyon eğitimlerinin çalışanların yaptıkları işe uyumuna ve sosyalleşmesine yardımcı olduğunu ve işten ayrılmalarda da düşüş görüldüğünü belirtmiştir. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları yapılan çeşitli çalışmaların bulguları ile paralellik göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin hızla artış gösterdiği günümüzde, dünyadaki tüm sektörlerdeki işletmelerde bu gelişmeden etkilenmekte ve yoğun bir rekabet ortamına girmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı elde ettiği konulardan birisi de istihdam ettiği personelin niteliğidir. Otel işletmelerinde insan emeğinin yoğunlukta olması, hizmeti sunanın ve alanın da insan olması sebebiyle çalışana verilen önem daha da artmaktadır. Hizmetiçi eğitimler çalışanların kişisel ve mesleki gelişimine katkı sağlarken aynı zamanda çalışanın örgütüyle özdeşleşmesini de sağlamaktadır. Örgütüyle özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışan daha kaliteli hizmet sunmakta ve işten ayrılma niyeti yerine aynı iş yerinde uzun yıllar devam etme yoluna gitmektedir. Bu durum ise otel işletmelerindeki yeni işgören alma maliyetinin düşmesini sağlamaktadır.

Araştırma bulguları çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin algıları artıkça örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de arttığını göstermiştir. Diğer yandan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin algıları artıkça işten ayrılma niyetine ilişkin davranışlarının azaldığı tespit edilmiştir. Oryantasyon eğitimi ile işten ayrılma niyeti arasında ortaya çıkan negatif yönlü yüksek ilişki; işgörenlerin işletme ve



görevleri hakkında bilgilendirilmesinin, yeni işgörenin işe ve işletmeye kolayca alışmasını sağladığı, çalışanlarda işletme hakkında olumlu duygular uyandırarak işten ayrılma davranışını azalttığı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmada ayrıca hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre otel işletmelerindeki hizmetiçi eğitimlerin çalışanlara kariyerlerinde ve mesleki yaşamlarındaki görevlerinde yükselme, ücretlerinde artış, mesleki bilgi ve deneyim edinme gibi katkılar sağlaması, çalışanların işten ayrılma niyetini zayıf da olsa etkilediği söylenebilir.

Turizm sektöründe yapılan çalışmalar konaklama işletmelerindeki işgören devir hızının yüksek olduğunu (Tuna, 2007) ve buna neden olan faktörlerin hizmetiçi eğitim eksikliği, çalışma süresi, kariyer beklentisi, kendini mutlu hissetmeme, yönetimin tutumu, ücret ve kazanç, iletişim ve iş garantisi (Akova ve ark., 2015, s.87; Uslu ve ark., 2013, s.101; Tütüncü ve Demir, 2003, s.165; Yılmaz ve Halıcı, 2010, s.93) olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda özellikle turizm işletmelerinin; hizmetiçi eğitimlerini işletmelerin amaç ve hedeflerine uygun, çalışan ihtiyaçları ile uyumlu olarak ve sürekli bir faaliyet şeklinde planlaması ve uygulaması gerekmektedir. Diğer yandan özdeşleşmeyi geliştirmek ve arttırmak için, hizmetiçi eğitim planlamasında çalışanlar dinlenmeli, çalışanların yetenek ve bilgilerini geliştirecek hizmetiçi eğitimler verilmeli ve onlara bu teorik bilgileri uygulama imkânı sunulmalı ve çalışanlara adil bir ödüllendirme veya terfi sistemi oluşturulmalıdır.

Sonraki araştırmalarda makro bir sonuç oluşturulabilmesi için benzer çalışmaların farklı bölge ve turizm işletmeleri ile yapılması faydalı olacaktır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların karşılaştırılması yoluyla sektöre ayrıntılı ve çeşitli önerilerin sunulması mümkün olabilecektir. Diğer yandan bu çalışmanın uygulama yöntemi anket olmasına karşılık hizmetiçi eğitimin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisini tespit etmek için gözlem, mülakat gibi farklı araştırma tekniklerinin kullanılması da ilgili literatüre katkı sağlayacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O. C. (2015). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 87-107.
- Akyüz, M. ve Yılmaz, F. D. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8, 137-143.
- Albert, S., Ashforth, B. E. ve Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Journal*, 25(1), 13-17.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Arı, G. S., Bal, H. ve Bal, E. Ç. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organizations. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Atak, M. (2006). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmetiçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avcı, U. ve Sayılır, A. (2006). Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne Ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi*, 1, 121-138.
- Ayan, B. (2008). *İşletmelerde Eğitimin Çalışanlar Üzerindeki İş Tatmini: Gıda Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Bozkurt, E. (2006). *İzmir Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının Katılmış Oldukları Hizmetiçi Eğitim Programlarının Niteliğine İlişkin Görüleri*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sakarya.
- Bucak, T. (2007). *Turizm İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Bula, H. O. (2012). Labor Turnover in The Sugar Industry in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 4(9), 111-120.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979) *Organizational Assessment Questionnaire*. University of Michigan.
- Çulha, O. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Daşkın, M. ve Sürücü, Ö. (2016). The Role of Polychronicity and Intrinsic Motivation as Personality Traits on Frontline Employees' Job Outcomes; An Empirical Study from Malaysia, Asia-Pacific. *Journal of Business Administration*, 8(2), 177-196.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.

- Esin, F. (2013). *Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin İş Gören Performansına Etkisi: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Gilik, A. (2015). *Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Gül, H. (2000). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet içi Eğitim. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 4-5.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E. ve Tatham, L. R. (2005). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hinkin, T. R. ve Tracey, J. B. (2000). The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- İbicioğlu, H., Avcı, U. ve Boylu, Y. (2003). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitiminde Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonlarının Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Çalışma. *Ticaret ve Turizm Eğitime Fakültesi Dergisi*, 1, 69-90.
- İşçi, E. (2010). İşten Ayrılma ve Etkileyen Unsurlar. <http://emreisci.blogspot.com/2010/10/isten-ayrilma-ve-etkileyenunsurlar.html>. (Erişim tarihi: 26.05.2017).
- Karagöz, M. (2003). *Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Hizmet İçi Eğitim Sürecinin Yürütülmesi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Keleş, Y. (2009). *İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Khussainavo, A. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: Astana’daki Beş ve Dört Yıldız Otelle İle İlgili Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kılıç, G., Pelit, E. ve Altunöz, Ö. (2011). The Relationship between Managerial Ethics Perception and Professional Burnout Levels of Employee: A Comparative Study of Five-Star Hotels’ Employees between Turkey and Italy. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 122-139.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S.S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1, 49-73.

- Kreiner, G. E. ve Ashforth, B. E. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kuvaas, B. (2008). An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 45, 1-25.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (1989). Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması. Ankara.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2017). *Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri*. 2016. Kültür Ve Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı.
- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K. Reid, F. ve Sirola, W. (1998). Explaining Nursing Turnover İntent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, Or Organizational Commitment?. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. ve Johnson, J. R. (2000). Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)* (4. Baskı). Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özdemir, C. (2013). *Kültür ve Turizm Bakanlığının Turizm Sektörüne Yönelik Verdiği Ön Büro İş Görenlerin Mesleki Gelişime Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Özer, E. (2010). *Yiyecek İçecek Servisi Bölümü İşgörenlerinin Hizmetiçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. *Journal of Yaşar University*, 2(7), 761-794.
- Palmer, M. ve Winters, K. T., (1993). *İnsan Kaynakları*, (D. Şahiner Çev.). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2007). Turizm işletmelerinde Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma (Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarının Karşılaştırılması). *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(14), 203-226.
- Price, J. L. (2004). The Development of a Casual Model of Voluntary Turnover. (Ed: Griffeth, R. ve Hom, P.) *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover*, Greenwich, CT: Information Age Publishing, 3-34.

- Sabuncuoğlu E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- Schweiger, D. M. ve Denisi, A. S. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Selimoğlu, E. ve Yılmaz, H. B. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkisi. (*PARADOKS*) *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi)*, 5(1). (Erişim tarihi: 17.11.2015), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979.
- Seymen, O. T. (2002). Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Programı Modelinin Oluşturulması. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 15-26.
- Sürücü, Ö. (2016). İş Yaşantısında İyimserlik, Yaşam Doymumu ve Mutluluk; Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlere Yönelik Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 2170-2176.
- Şahin, L., Güçlü, F. C. (2010). Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci Ve Uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 217-270.
- Tanman, B. (2006). *Yaygın Eğitimin Bir Kolu Olarak Hizmetiçi Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Taymaz, A. H. (1997). *Hizmet içi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Takav Tapu Kadastro Vakfı Matbaası.
- Teoman, D. D. (2007). *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- TEPAV. (2007). Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı. [http://www.tepav.org.tr/upload/files/1269873089r7193.Yerel\\_Yonetimlerde\\_Hizmet\\_Ici\\_Egitim.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/1269873089r7193.Yerel_Yonetimlerde_Hizmet_Ici_Egitim.pdf). (Erişim tarihi: 20 Ocak 2017).
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızlıının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal Of Yasar University*, 3(9), 1011-1027.
- Uslu, A., Kutukız, D. ve Çeken, H. (2013). Otel İşletmelerinde Personelin Aldığı Hizmetiçi Eğitimin Verimliliğe Etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 101-116.
- Yalçın, İ. ve İri, R. (2003). Hizmetiçi Eğitim Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerde Uygulamayı Bekliyor. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 91-106.
- Yarmacı, N., (2012). *Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zorkun, E. (2010). *Hizmetiçi Eğitim Enstitülerinin Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.

## **The Effect of In-Service Training on Organizational Identification and Intention to Leave: A Case Study on Five Star Hotels in Antalya**

**Çiğdem OKŞİT**

Afyon Kocatepe University, Institute of Social Sciences, Afyonkarahisar/Turkey

**Gonca KILIÇ**

Afyon Kocatepe University, Tourism Faculty, Afyonkarahisar/Turkey

### **Extensive Summary**

#### **Introduction**

In-service training is the training provided with the employees to have the knowledge and behaviors necessary to perform certain tasks since they are newly recruited or currently working employees who will be paid salaries / wages in return for their work in private and public organizations (Taymaz, 1997, pp.4).

Although there are some differences between the types in-service trainings encountered in the literature review and the types of in-service trainings applied in businesses, it can be uttered that in general, they can be grouped under five groups. These are: training of the newly recruited employee, special field training, employee training working the business, manager training and employee training due to a work change (Taymaz, 1997, pp.8; Gül, 2000, pp.17; Karagöz, 2003, pp.171; Bozkurt, 2006, pp.16; Atak, 2006, pp.19; TEPAV, 2007, pp.16; Öztürk & Sancak, 2007, pp.769).

On-the-job training is the training that enables the newly recruited employees to adapt to their responsibilities and tasks indicated in the job description, to his colleagues and to the general climate of the enterprise as soon as possible. (Yüksel, 2000, pp.201). This training is given to the employee assigned to the profession personally. It is provided to teach the innovative parts of the work and to gain knowledge, skills and attitudes related to the developments in the environment. Thus, the employee refreshes their pre-service knowledge and achieves his individual development. (Gül, 2000, pp.7). However, rotation training is a systematic training program that enables employees to learn how other tasks are performed in the business. The purpose of this training is that the employees are able to recognize all the departments and to see the duties and tasks as a whole. They may then be ready for this position when employees are asked to take on another job in the organization (Palmer & Winters, 1993, pp.132). In-service trainings carried out for employees to improve their knowledge and skills are important for managers as well. The changing conditions of businesses depend on the development of managers. Therefore, in order to strengthen their managerial skills, training activities carried out within or outside the business are called in-service trainings and are conducted on planning, organization, coordination and supervision (Karagöz, 2003, pp.179). Special field training is to train employees in different fields (such as computer, foreign language, specialization and work safety etc.) in or outside the business (Taymaz, 1997, pp.9).

Identification was defined by some researchers as “belonging, loyalty and shared feelings and characteristics” (Lee, 1971, pp.214). Also, there are some other researchers describing identification as “highly motivating” (Edwards, 2005, pp.208), “self-context and perception of being” (Kreiner & Ashforth, 2004, pp.1).

On the other hand, identification in organizations ensures that employees perceive the similarities between the aims and values of the organization and their values and objectives and gives the employees the opportunity to create organizational goals and activities. Thus, the employee adapts to the value and goal of the organization (Miller et al. 2000, pp.651-652).

It may be said that, lack of communication experienced among the employees in organization or failing to form sufficient communication play a role in emergence of the intention to leave. This causes employees to experience uncertainty in the organization and employees lose their confidence in the organization, employees begin to experience stress job. Also, their intention to leave work occurs when their job satisfaction goes down and their level of organizational identification reduces (Schweiger & Denisi, 1991, pp.127).

## **Methodology**

The main purpose of this research is to determine the effect of in-service training on their intention to leave and the organizational identification level of the employees of five-star hotel operating in Antalya

This study is a practical research. In this study, a literature review about in-service training, organizational identification and intention to quit have been conducted and a questionnaire has been applied in order to determine the effect of in-service training provided with the employees at five-star hotels on their organizational identification and their intention to leave.

The population of the study consists of five-star hotel employees working in Antalya. As of 2017, there were 285 five-star hotels operating in (25 hotels at center of Antalya) and (7 hotels in the districts of Antalya) where the study was conducted (Ministry of Culture and Tourism, 2017). Since it was not possible to reach the whole population, sampling method was used. A total of 800 questionnaires were distributed to the employees of the five-star hotels that applied in-service training. 530 questionnaires were returned and 501 were taken into evaluation.

In the study, correlation analysis was performed to determine the relationship between in-service training practices of employees and levels of organizational identification and to determine the relationship between in-service training practices and intention to leave the job behavior. The effect of in-service training practices on organizational identification and intention to quit has been demonstrated by simple linear regression analysis. In addition, the effect of sub-dimensions of in-service training (orientation, rotation, professional development, special field training and in-service training programs) on organizational identification and intention to quit has been shown by multiple linear regression analysis.

## **Findings**

It was detected that there is a weak relationship between in-service training and intention to quit, showing a negative correlation with ratio of  $r = -0.347$ . It was observed that there is a statistically significant and moderate



relationship between organizational identification and sub-dimensions of in-service training. It was figured out that there is a negative relationship between the participants' intention to quit and all sub-dimensions of in-service training. Simple linear regression analysis was performed to determine the effect of in-service training on organizational identification. When the results are examined, it is determined that the linear regression model is significant between the variables.

### **Conclusions**

Research findings show that as the employees' perceptions on in-service training practices increase, their level of organizational identification increases as well. On the other hand, it was determined that as the employees' perceptions regarding in-service training practices increase, the behaviors of employees concerning their intention to quit decreased. It can be commented that the negative high relationship came out between orientation training and intention to quit emerges since employees were informed about the business and their duties, it allows the new employee to get used to work and business easily, it decreases the behavior of quitting by arousing positive emotions in the employees about the business. The study also showed that in-service training had a significant effect on organizational identification and intention to quit.