



Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Sciences

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 38, Haziran 2019, s. 394-415

ISSN: 2149-0821 Doi Number:<http://dx.doi.org/10.16990/SOBIDER.5089>

Rasha DALİ

İstanbul Aydın Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans
Öğrenci, rasha0080@hotmail.com

ÇALIŞANLARA UYGULANAN EĞİTİM PROGRAMLARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

Özet

Bu çalışmanın amacı, hizmet içi eğitim ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve hizmet içi eğitim boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Çalışmaya İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan 4 ve 5 yıldızlı 107 otelde çalışan 150 kişi katılmıştır. Araştırma kapsamında, kişisel bilgi formu, hizmet içi eğitim ölçeği ve performans ölçeği olmak üzere üç adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda hizmet içi eğitim boyutlarından olan öğrenme motivasyonu, şef desteği, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitimden beklenen kariyer ile ilgili kazançlar boyutlarının çalışanların iş performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu, tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyon değişkenlerine göre çalışanların hizmet içi eğitim ve iş performans algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre ise anlamlı farklılıklar bulunduğu saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Hizmet içi eğitim, iş performans, otel çalışanı

AN INVESTIGATION ON THE EFFECTS OF TRAINING PROGRAMS APPLIED TO EMPLOYEES ON THE PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES: AN APPLICATION IN 4 AND 5 STARS HOTELS

Abstract

The purpose of the study was to examine the relationship between in-service training and job performance and to determine the effects of in-service training

dimensions on job performance. A total of 150 employees working at 4 stars and 5 stars hotels in the European side of Istanbul participated in the study. In the study, three data collection instruments were used: personal information form, in-service training scale and performance scale. The results of the study pointed out that learning motivation, chef support, individual gains expected from the training and the dimensions related to the career expected from the training had a positive effect on the work performance of the employees. In addition, according to gender, marital status, working time and position variables in the enterprise, it was found that there was no statistically significant difference between employees' perceptions of in-service training and work performance, and there were significant differences according to age and educational status.

Key words: In-service training, job performance, hotel employees

GİRİŞ

Küreselleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan değişim ve gelişimler rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için rekabet güçlerini artırmaları ve diğer işletmeler karşısında rekabet avantajı elde edebilmeleri açısından büyük önem arz etmektedir. Günümüzde rekabette avantaj elde edip başarı yakalayabilme noktasında işletmelerdeki eğitim faaliyetleri çok önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle günümüz organizasyon yapısının daha kompleks bir yapıda olması eğitime duyulan ihtiyacı bir kat daha arttırmıştır. Örgütsel açıdan ele alındığında, eğitim faaliyetlerinin ekonomik, toplumsal ve bireysel katkılar sunduğu bilinmektedir (Dolgun, 2007: 115). Eğitim faaliyetleri, verimliliği ve kaliteyi arttıran (Sabuncuoğlu, 1994: 128), aynı örgütte çalışanlara hizmet eden (Şimşek ve Öge, 2015: 234) ve örgüt içinde çalışanlar arasında iletişim, etkileşim ve sosyal dayanışmayı sağlayan (Mercin, 2005: 137) bir araçtır.

Eğitim, yaşanmakta olan hızlı gelişim ve değişim sürecine uyum sağlayabilme için kullanılmakta olan en önemli araçlardan biridir. Günümüz dünyasında örgün eğitim kurumunda alınan bilgi ve beceriler söz konusu değişim karşısında yeterli olmamaktadır. İşletmelerde yapılan eğitim faaliyetleri çalışanlara gerek mevcut gerekse ileride üstlenecekleri görevlere yönelik bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak suretiyle, onların mevcut işlerini etkili biçimde yapmaları ve böylece bireysel performanslarını geliştirmeleri hedeflenmekte, bunun doğal bir yansıması olarak da işletme performansında artış görülmesi beklenmektedir. İşletmelerde verilen eğitimlerin başında hizmet içi eğitim olarak ta anılan işe alıştırma eğitimi gelmektedir. “İşe alıştırma”, işe ve örgüte yeni alınan personelin alışmasını sağlamak için yapılan çalışmalar (Mathis ve Jackson, 1979: 205). Mesleki başarıda önemli belirleyici faktörlerden birisi de yeni işe alınan çalışanın işi ile ilgili kazanmış olduğu ilk izlenimdir (Henderson, 1979: 1171). Örgüte girmeden yeni çalışanın stres yükü fazladır, gerilim içindedir. Aynı zamanda yaşamda sahip olduğu izlenimler ile örgütün beklentileri karşılaşmaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 195). Bu karşılaşmayı yoluna koyacak olan şey işe alıştırma eğitimidir. Yeni çalışana örgüte, işe ve çalışacağı arkadaşlarına alıştırmak amacı güden düzenli bir gayrettir. Çalışanlara bilgi sunan bir kanaldır. Verecekleri tepkiyi etkiler. Bu eğitim, çalışanları “örgütün tarihçesi, karakteri, ürettiği ürünleri ve felsefesi” hakkında bilgilendiren bir programdır ve örgütün tamamına genel bakış sağlar (Scheer, 1969: 280; Yoder, 1970: 365). Yeni personelin işine ve çevresine uyum sağlaması olarak ele alınan işe alıştırma sürecinin farklı yolları vardır. Bunlar; Başlangıçta olumlu bir izlenim yaratma, kişiler arası kabulü arttırma, bireysel ve örgütsel performansı arttırmadır (Bingöl, 2013: 56)

İşletmelerde hizmet içi eğitim

Hizmet içi eğitim, belirli bir işi veya görevi yerine getiren çalışanın, işi yaparken kullandığı becerilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu süreçte gerçekleştirilecek olan geliştirme faaliyetleri çalışan kapasitesini tam anlamıyla kullanmak ve bunu yükseltmek hedefiyle yapılır (Taşkın, 2005: 36). Hizmet içi eğitim, toplum yaşantısına hazırlanan bireyin ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri kazanması, kişilik geliştirmesi maksadıyla uygulanan eğitim veya yardım sürecidir (Taymaz, 1997: 2). Hizmet içi eğitim, meslek hayatı ve hatta yaşamda her an ortaya çıkacak eğitim faaliyetlerine süreklilik ve bütünlük kazandırmaktadır (Babadoğan, 1988: 4). Hizmet içi eğitim, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için örgütün bireylerine amaçlara yönelik davranış kazandırmayı veya davranış gelişimini sağlayacak deneyim kazandırmayı hedefleyen, örgütün hazırlayıp sunduğu programlardır (Pehlivan, 1997: 131).

Hizmet içi eğitimlerin gerek kurum, gerek yönetici gerekse çalışanla açısından sağladığı çok çeşitli yararlar bulunmaktadır. Örgüt (kurum) açısından, hizmet içi eğitim, üretimde verimliliğin artmasına, hatalı üretimin azalmasına, kurumun kendisini yenilemesine, kurum içi iletişim ve ilişkilerin sağlanmasına, iş yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Yönetici açısından, hizmet içi eğitim, yöneticilerin işinde başarılı olmasına, verimliliğin artmasına, insan kaynağının yenilenmesine, tükenmişlikten kurtulmasına yönetim faaliyetinin nicelik ve nitelik yönüyle geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Selimoğlu ve Biçen-Yılmaz, 2009:10). Çalışanlar açısından, hizmet içi eğitim, bireylerin kendi yeteneklerinin farkına varmalarına, iş memnuniyeti ve tatmin duygusunun gelişmesine, ihtiyaçların tatmini neticesinde moral ve motivasyonun artmasına, bireylerin amaçlar doğrultusunda güdülenmesine, mesleki bilgi ve beceride yeterlik kazanılmasına, sonuç olarak kurumsal aidiyet, iş memnuniyeti ve mesleki donanımın artması gibi kazanımların edinilmesine katkı sağlamaktadır (Taymaz, 2002: 13).

İşletmelerde hizmet içi eğitimin çeşitli uygulama yöntemleri bulunmaktadır. Genel olarak bu uygulamalar iş başında ve işi dışında eğitim olmak üzere iki temel başlık altında ele alınmaktadır (Torrington, Chapman ve Copper, 1983). İş başında hizmet içi eğitim ile çalışanların görevini yaparken yetiştirilmesi hedeflenir ve iş eğitimle iç içedir (Aldemir, 1985: 28). İş başında hizmet içi eğitim 7 farklı yöntem halinde gerçekleştirilir (Pehlivan, 1997: 113). Bunlar; Gözetimci nezaretinde eğitim, iş alıştırma eğitimi, iş değiştirme yoluyla eğitim, yetki devri yoluyla eğitim, monitör aracılığıyla eğitim, özel tasarımlar ve staj yoluyla eğitimdir. İş dışında hizmet içi eğitim ise kurum içi veya dışı fark etmeksizin işyeri dışında bir yerde gerçekleştirilen eğitsel çalışmaları kapsamaktadır (Eslek, 1996: 39). İş dışında hizmet içi eğitim ise 12 farklı yöntem halinde gerçekleştirilir (Akgemci, 1997: 59). Bunlar; grup tartışmaları, panel, sempozyum, açık oturum, beyin fırtınası, anlatım yöntemi, seminer ve kurslar, örnek olay yöntemi, evrak sepeti yöntemi, rol yapma yöntemi, gezi – gözlem ve simülasyon yöntemi.

İşletmelerde hizmet içi eğitimler ile iş performansı arasındaki ilişki

Performans, bireyin yetenek ve motivasyonu arasında gerçekleşen etkileşimden ortaya çıkan sonuç olarak ifade edilebilir (Torrington ve Hall, 1995. :316; Kalkandelen, 1997:154). Örgütsel davranış bakımından performans ise, çalışanın örgütsel amaçlar doğrultusunda göreviyle ilgili eylem ve işlemleri sonunda ürettiği üründür. Ürün, bir mal, hizmet veya düşünce şeklinde olabilir (Başaran, 1991: 179). Kurumlardaki performansı etkileyen faktörler “kişisel, örgütsel ve fiziksel” olmak üzere üç boyutta ele alınabilir. Kişisel faktörler, yaş cinsiyet, eğitim düzeyi,

tecrübe, bakış açısı, inançlar, prensipler ile ilgilidir (Altıntaş, 2016: 15). Kurumsal faktörler, işin yapısı, görevin özellikleri, iletişim olanakları, rol çatışmalarının yaşanma sıklığı, iş ortamının yeterlilik ve düzen durumu, standartlaştırma seviyesi, terfi olanakları, ücretlendirme politikaları ile ilişkilidir (Özdemir, 2007: 15). Diğer yandan çevresel faktörler ise tefrişat, havalandırma, yerleşim planı, malzeme temini ve kalitesi, aydınlatma, ısıtma/soğutma, otopark, fazla mesai şartları vb. ile ilişkilidir (Altıntaş, 2016: 15)

Eğitim ile iş performansı arasında yakın ve güçlü bir ilişki vardır. Wright ve Geroy (2001:596), çalışanda bulunan yetkinliklerin etkili eğitim programları ile değişebileceğini, çalışanların performans toplamının eğitim ile artabileceğini, yine çalışanların işlerini daha etkin yapabilmelerini sağlarken, aynı zamanda “bilgi, beceri ve davranış düzeyini” yükselteceğini ifade etmiştir. Çalışanlara verilecek eğitimin tek yansıması performans bağlamında olmamakta, bunun yanında çalışanların moral ve motivasyonlarında, iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeylerinde artış, örgüt kaynaklarının daha etkin kullanımı, iş kazalarında azalma gibi olumlu sonuçlar da doğurmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000; 130).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar

Günümüzde rekabeti üst seviyede yaşayan işletmeler, en önemli sermayesinin insan kaynağı olduğunu bilmektedir. Başarılı olabilmek için de şirketler her yönüyle çalışanlarının gelişim ve eğitimine önem göstererek, onların daha iyi performans gösteren, daha fazla üreten hale gelmesini sağlamaya çalışır. Çalışanlarının bilgi ve becerisinin gelişimini eğitim sayesinde gerçekleştiren şirketler performanslarını da dolaylı olarak artırmaktadır.

Türkiye'de farklı sektörlerde üretim faaliyeti yapan 54 şirket üzerinde yapılan araştırmada Ağdelen ve Erkut (2003: 73), insan kaynakları yönetim uygulamalarının şirketlerin finansal performansları üzerinde istatistiki olarak önemli etkisi olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada, insan kaynaklarına ve buna yönelik uygulamalara önem veren organizasyonların performanslarının arttığı, beyaz yakalı personel eğitimi için harcanan sürenin ve insan kaynakları faaliyetlerine ve uygulamalarına katılımdaki artışın şirketin kârlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Havaalanında yer hizmetleri işi yapan firmada araştırma yapan Boylu ve Karakaş (2011:71), çalışanları performans yönüyle etkileyen birçok değişken olduğunu tespit etmiştir. Şirkette sağlanan eğitimlerin, özellikle de işe alım eğitiminin bu değişkenlerden biri olduğu ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanlara, şirket ve yapılan işler hakkında ihtiyaç duyulan bilgilerin olduğu planlı bir “işe alma eğitim süreci” uygulanmasının, çalışan performansını olumlu etkileyerek ve şirketin benimsenmesini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim programlarının, çalışanlarda, “performans artışı, iş doyumu” ve iş açısından “verimlilik ve karlılık” doğurmasının yanı sıra “sadakat ve üretkenlik” sürecini de olumlu etkilediği belirtilmiştir.

Özyurt (2013: 82) da eğitim ve gelişimin çalışanların ve işletmelerin memnuniyeti ile performansı üzerindeki etkisini konu alan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmasının sonucunda çalışanlara verilen eğitimlerin ve geliştirilmenin çalışanın memnuniyetinde ve performansında olumlu etki gösterdiğini tespit etmiştir.

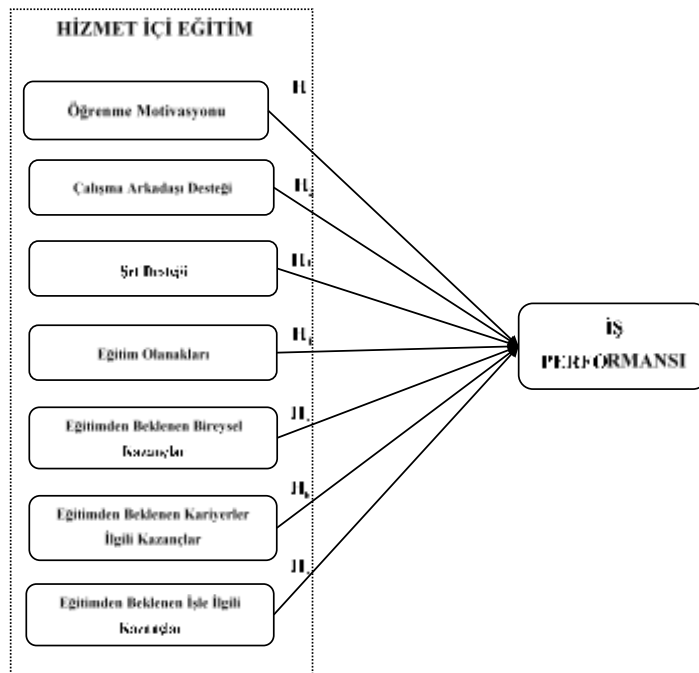
Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı; konaklama işletmeleri çalışanlarında hizmet içi eğitim ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi, hizmet içi eğitim boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır:

1. Çalışanların hizmet içi eğitim algıları ve iş performans düzeylerinin ne düzeydedir?
2. Çalışanların hizmet içi eğitim algıları ve iş performansı düzeyleri demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyon) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Çalışanların hizmet içi eğitim algıları ile iş performans düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
4. Çalışanların hizmet içi eğitim algıları iş performansları üzerinde hangi düzeyde etkilidir?

YÖNTEM

İşletmelerde uygulanan eğitim programlarının çalışanların performansları üzerine etkilerinin incelendiği bu araştırma nicel bir araştırmadır. Araştırmada, geçmiş dönemlerde veya günümüzde mevcut olan bir durumun değiştirilmeden betimlenmesini amaçlayan ve iki veya daha fazla değişkenin aralarındaki ilişkinin belirlenmesini hedefleyen ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır (Karasar, 2013:81). İlişkiyel tarama modelleri, değişkenler arasında var olan ilişkinin varlığını ortaya koymak, bu ilişkinin derecesi ve yönü ile ilgili kararlar almaya yardımcı olmaktadır (Metin, 2014).



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırmanın modeli Şekil 4.1’de gösterilmektedir. Araştırma kapsamında test edilen hipotezler şu şekildedir.

H₁: Konaklama işletmesi çalışanlarının öğrenme motivasyonları iş performansı üzerinde etkilidir.

H₂: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimle ilgili algıladığı çalışma arkadaşı desteği iş performansı üzerinde etkilidir.

H₃: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimle ilgili algıladığı şef desteği iş performansı üzerinde etkilidir.

H₄: Konaklama işletmesi çalışanlarının algıladığı eğitim olanakları iş performansı üzerinde etkilidir.

H₅: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği bireysel kazanç algılaması iş performansı üzerinde etkilidir.

H₆: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği kariyer kazancı algılaması iş performansı üzerinde etkilidir.

H₇: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği işle ilgili kazanç algılaması iş performansı üzerinde etkilidir.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasındaki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmuştur. Zaman ve bütçe kısıtları açısından evrende yer alan tüm bireylere ulaşmak mümkün olmadığından örneklem alma yoluna gidilmiştir. Kolay ulaşılabilir örnekleme tekniği kullanılarak İstanbul ili Avrupa yakasındaki 4 ve 5 yıldızlı 107 otelde çalışan toplam 150 personel çalışmaya dahil edilmiştir. Örnekleme ait demografik özellikler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri (n=150)

| Değişken | f | % |
|---------------------|----------|----------|
| <i>Cinsiyet</i> | | |
| Kadın | 58 | 38,7 |
| Erkek | 92 | 61,3 |
| <i>Medeni Durum</i> | | |
| Evli | 80 | 53,3 |
| Bekar | 70 | 46,7 |
| <i>Yaş</i> | | |
| 18-29 yaş arası | 87 | 58,0 |
| 30-39 yaş arası | 53 | 35,3 |
| 40-49 yaş arası | 9 | 6,0 |
| 50-59 yaş arası | 1 | 0,7 |

| <i>Eğitim Durumu</i> | | |
|-----------------------------|-----|------|
| İlköğretim ve altı | 5 | 3,3 |
| Lise/Ön Lisans | 81 | 54,0 |
| Lisans | 62 | 41,3 |
| Yüksek Lisans ve Doktora | 2 | 1,3 |
| <i>Çalışma süresi</i> | | |
| 0-5 yıl arası | 107 | 71,3 |
| 6-10 yıl arası | 32 | 21,3 |
| 11-19 yıl arası | 8 | 5,3 |
| 20 yıl ve üstü | 3 | 2,0 |
| <i>İşletmedeki pozisyon</i> | | |
| Müdür | 3 | 2,0 |
| İK Çalışanı | 147 | 98,0 |

Katılımcıların 58'i (%38,7) kadın, 92'si (%61,3) ise erkektir. Medeni durumlarına bakıldığında, 80'i (%53,3) evli, 70'i (%64,7) ise bekar. Katılımcıların yaşları 18 yaş ile 59 yaş arasında değişmekte olup, yaş grupları incelendiğinde; 87'sinin (%58) 18-29 yaş arasında, 53'ünün (%35,3) 30-39 yaş arasında, 9'unun (%6) 40-49 yaş arasındaki ve 1'inin ise (%0,7) 50-59 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları da çeşitlilik göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu (81 kişi, %54) ön lisans ve lise mezunudur. Geriye kalan 62 kişi (%41,3) lisans mezunu, 5'i (%3,3) ilköğretim ve altı eğitime sahip ve 2'si (%1,3) ise Yüksek lisans ve doktora derecesine sahiptir. Katılımcıların meslekteki çalışma sürelerine bakıldığında, 107'si (%71,3) 0-5 yıl arası, 32'si (%21,3) 6-10 yıl arası, 8'i (%5,3) 11-19 yıl arası ve 3'ü (%2) 20 yıl ve üstü mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların 147'si (%98) buldukları otelde insan kaynakları çalışanı olarak görev yaparken 3'ü (%2) müdür olarak görev yapmaktadır.

Veri toplama araçları

Çalışma kapsamında, katılımcılardan veri toplamak amacıyla üç adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Bu veri toplama araçları; 1) Kişisel Bilgi Formu, 2) Hizmet içi eğitim ölçeği ve 3) Performans ölçeğidir.

Kişisel Bilgi formu

Kişisel Bilgi Formu, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacı ile araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Bahse konu form; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyon olmak üzere altı sorudan meydana gelmektedir.

Hizmet içi eğitim ölçeği

İşletmelerde uygulanan eğitim faaliyetlerini değerlendirilmek üzere Barlett (2001) tarafından geliştirilen "Hizmet İçi Eğitim Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte toplam 49 madde yer almaktadır. "Temel Bileşenler Analizi" yöntemi ile Varimax tekniği kullanılarak gerçekleştirilen faktör

analizi neticesinde ölçeğin 7 faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutları, her bir alt boyutta yer alan madde sayısı ve bu boyutların Cronbach's alpha (α) güvenilirlik katsayıları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Hizmet İçi Eğitim Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin bilgiler

| Alt boyut | Madde sayısı | (α) |
|-------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Öğrenme motivasyonu | 9 | 0.867 |
| Çalışma arkadaşı desteği | 6 | 0.749 |
| Eğitim Olanakları | 3 | 0.728 |
| Eğitimden beklenen bireysel kazançlar | 5 | 0.831 |
| Eğitimden beklenen kariyer ile ilgili kazançlar | 6 | 0.852 |
| Eğitimden beklenen iş ile ilgili kazançlar | 3 | 0.773 |
| Şef desteği | 16 | 0.981 |

Ölçek 5'li Likert tipte bir ölçek olup, her bir maddeye ilişkin yanıtlar 1 - Kesinlikle Katılmıyorum, 2 – Katılmıyorum, 3 – Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4 – Katılıyorum ve 5 – Kesinlikle Katılıyorum arasında değişmektedir. Ölçekten alınacak olan maksimum toplam puan 245 iken minimum toplam puan 49'dur.

Performans ölçeği

Çalışmada kullanılan bir diğer ölçek de; Sigler ve Pearson (2000)'nun çalışmalarında kullandıkları ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan "Performans Ölçeği"dir. Orijinalinde dört sorudan oluşan ölçeğe iki soru daha ilave edilmiş ve araştırma kapsamında toplam altı maddeden oluşan ölçek formu kullanılmıştır. Çöl (2008) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ölçek için 0,820 olarak belirlenmiştir. Bu araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizinde ise Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.949 olarak belirlenmiştir. Ölçek 5'li Likert tipte bir ölçek olup, her bir maddeye ilişkin yanıtlar 1 – Hiçbir Zaman, 2 – Nadiren, 3 – Ara Sıra, 4 – Genellikle ve 5 – Her Zaman arasında değişmektedir. Ölçekten alınacak olan maksimum toplam puan 30 iken minimum toplam puan 6'dır.

Veri Analizi

Verilerin analizi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada tanımlayıcı istatistik teknikleri kullanılarak veri temizleme (kayıp veri, uç nokta vb.) işlemi gerçekleştirilmiş ve değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını tespit etmek üzere Kolmogorov - Smirnov Normallik Testi uygulanmıştır. Normallik testinde değişkenlerin normal dağılım gösterdiği gözlemlenmiş ve hipotez testleri için parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. İkinci aşamada, hizmet içi eğitim faaliyetleri değerlendirmesi ve iş performans düzeyine yönelik tanımlayıcı istatistikler, grup karşılaştırmaları için bağımsız gruplar t-test analizi ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA), hizmet içi eğitim boyutları ile çalışan performans düzeyleri arasında ilişkinin tespiti için korelasyon analizi, hizmet içi eğitim ölçeği

boyutlarının çalışanların performanslarını hangi düzeyde yordadığını ortaya koymak için ise regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Katılımcıların hizmet içi eğitim ölçeğinde yer alan maddelere verdikleri yanıtlar incelendiğinde, ölçeğin hemen hemen tüm alt boyutlarında yüksek düzeyde bir eğilime sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3. Hizmet İçi Eğitim Ölçeğine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| BOYUT | \bar{X} | ss |
|-------------------------------------------------|-----------|------|
| Öğrenme motivasyonu | 4,20 | 0,55 |
| Çalışma arkadaşlarının desteği | 4,19 | 0,74 |
| Şef desteği | 3,69 | 0,93 |
| Eğitim olanakları | 3,74 | 0,72 |
| Eğitimden beklenen bireysel kazançlar | 4,19 | 0,64 |
| Eğitimden beklenen kariyer ile ilgili kazançlar | 3,84 | 0,74 |
| Eğitimden beklenen iş ile ilgili kazançlar | 2,83 | 0,86 |

Tablo 3’de yer alan tanımlayıcı istatistik verileri dikkate alındığında, katılımcıların öğrenme motivasyonu algılarının “çok yüksek” düzeyinde ($\bar{X}=4.20$), çalışma arkadaşlarından algıladıkları desteğin “yüksek” düzeyde ($\bar{X}=4.19$), şeflerinden algıladıkları desteğin “yüksek” düzeyde ($\bar{X}=3.69$), eğitim olanakları algılarının “yüksek” düzeyde ($\bar{X}=3.74$), eğitimlerden beledikleri bireysel kazanç algılarının “yüksek” düzeyde ($\bar{X}=4.19$), eğitimlerden beledikleri kariyer kazancı algılarının “yüksek” düzeyde ($\bar{X}=3,84$) ve eğitimlerden beledikleri işle ilgili kazanç algılarının “orta” düzeyde ($\bar{X}=2.83$) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların iş performans ölçeğinde yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalamalarının $\bar{X}=4,31$ ile $\bar{X}=4,49$ arasında değiştiği, genel ortalamalarının ise $\bar{X}=4,40$ olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, katılımcıların iş performansı algılarının “çok yüksek” düzeyde ($\bar{X}=4.40$) olduğu anlamına gelmektedir.

Hizmet içi eğitim algısı ve iş performansının demografik değişkenler açısından incelenmesi

Katılımcıların hizmet içi eğitim algıları ile iş performanslarının cinsiyetleri açısından farklılaşp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-test analiz sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Cinsiyet değişkenine göre bağımsız grup t-testi sonuçları

| Boyut | Cinsiyet | n | \bar{x} | SS | t test |
|--------------------------------------|----------|----|-----------|------|-------------|
| Öğrenme Motivasyonu (ÖM) | K | 58 | 4,15 | 0,63 | t = -0,766, |
| | E | 91 | 4,23 | 0,51 | p = 0,445 |
| Çalışma Arkadaşlarının Desteği (ÇAD) | K | 58 | 4,20 | 0,69 | t = 0,225, |

Çalışanlara Uygulanan Eğitim Programlarının Çalışanların Performansları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------|---|----|------|------|---------------|
| | E | 90 | 4,18 | 0,77 | $p = 0,822$ |
| Şef Desteği (ŞD) | K | 57 | 3,62 | 0,97 | $t = -0,687,$ |
| | E | 90 | 3,73 | 0,91 | $p = 0,493$ |
| Eğitim Olanakları (EO) | K | 58 | 3,64 | 0,70 | $t = -1,311,$ |
| | E | 91 | 3,80 | 0,74 | $p = 0,192$ |
| Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar (EBBK) | K | 58 | 4,23 | 0,64 | $t = 0,708,$ |
| | E | 92 | 4,16 | 0,65 | $p = 0,480$ |
| Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar (EBKK) | K | 57 | 3,89 | 0,82 | $t = 0,669,$ |
| | E | 91 | 3,81 | 0,69 | $p = 0,504$ |
| Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar (EBİK) | K | 58 | 2,68 | 0,77 | $t = -1,592,$ |
| | E | 92 | 2,92 | 0,91 | $p = 0,114$ |
| İş Performansı (İP) | K | 58 | 4,33 | 0,66 | $t = -0,965,$ |
| | E | 92 | 4,44 | 0,60 | $p = 0,336$ |

Tablo 4'den de görüleceği üzere, kadın ve erkek katılımcıların hizmet içi eğitim algılarının alt boyutları ile iş performans puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0.05$). Bu sonuç, cinsiyet değişkeninin katılımcıların hizmet içi eğitim algıları ve iş performanslarına bir etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir.

Katılımcıların hizmet içi eğitim algıları ile iş performanslarının yaşları açısından farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen varyans analiz (ANOVA) sonuçları Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

| Boyut | Yaş | n | \bar{x} | ss | F test | Fark |
|--------------------------------|-----------|----|-----------|------|-----------------------------|------|
| Öğrenme Motivasyonu | 18-29 yaş | 87 | 4,22 | 0,54 | $F = 2,026,$ $p = 0,136$ | - |
| | 30-39 yaş | 52 | 4,25 | 0,49 | | |
| | 40-49 yaş | 9 | 3,87 | 0,58 | | |
| Çalışma Arkadaşlarının Desteği | 18-29 yaş | 86 | 4,21 | 0,81 | $F = 1,010$ $p = 0,367$ | - |
| | 30-39 yaş | 53 | 4,21 | 0,59 | | |
| | 40-49 yaş | 9 | 3,85 | 0,76 | | |
| Şef Desteği | 18-29 yaş | 84 | 3,67 | 1,01 | $F = 0,425$ $p = 0,655$ | - |
| | 30-39 yaş | 53 | 3,77 | 0,85 | | |
| | 40-49 yaş | 9 | 3,49 | 0,57 | | |

Çalışanlara Uygulanan Eğitim Programlarının Çalışanların Performansları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama

| Boyut | Yaş | n | \bar{x} | ss | F test | Fark |
|-------------------------------------------------|-----------|----|-----------|------|--------------------------------|------------|
| Eğitim Olanakları | 18-29 yaş | 87 | 3,73 | 0,61 | F = 3,197 p = 0,044* | 1-3 2-3 |
| | 30-39 yaş | 52 | 3,87 | 0,84 | | |
| | 40-49 yaş | 9 | 3,22 | 0,96 | | |
| Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar | 18-29 yaş | 87 | 4,23 | 0,64 | F = 0,856 p = 0,427 | - |
| | 30-39 yaş | 53 | 4,19 | 0,60 | | |
| | 40-49 yaş | 9 | 3,95 | 0,69 | | |
| Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar | 18-29 yaş | 87 | 3,87 | 0,73 | F = 0,203 p = 0,817 | - |
| | 30-39 yaş | 51 | 3,81 | 0,76 | | |
| | 40-49 yaş | 9 | 3,96 | 0,61 | | |
| Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar | 18-29 yaş | 87 | 2,78 | 0,88 | F = 3,150 p = 0,041* | 1-3 2-3 |
| | 30-39 yaş | 53 | 2,82 | 0,86 | | |
| | 40-49 yaş | 9 | 3,48 | 0,53 | | |
| İş Performansı | 18-29 yaş | 87 | 4,45 | 0,61 | F = 0,565 p = 0,569 | - |
| | 30-39 yaş | 53 | 4,35 | 0,60 | | |
| | 40-49 yaş | 9 | 4,31 | 0,63 | | |

*p≤0.05

Çalışmada yer alan katılımcılardan 50-59 yaş arasında bir adet katılımcı olması nedeniyle, karşılaştırma sadece 18-29, 30-39 ve 40-49 yaş arasındaki katılımcılar arasında gerçekleştirilmiştir. Tablo 5'den de görüleceği üzere, ANOVA sonuçları, yaş değişkeninin sadece hizmet içi eğitim algısı alt boyutlarından eğitim olanakları [F = 3.197, p < 0.05] ve eğitimden beklenen iş ile ilgili kazançlar [F = 3.15, p < 0.05] boyutlarındaki algılara anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu iki boyuttaki algıların, yaş grupları arasında nasıl değiştiğini ortaya koymak üzere Scheffe testi kullanılarak Post hoc analizi gerçekleştirilmiştir. Post hoc analiz sonuçları 40-49 yaş arası katılımcıların eğitim olanakları algılarının 18-29 yaş ve 30-39 yaş arası katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 40-49 yaş arası katılımcıların eğitimden bekledikleri iş ile ilgili kazanç algılarının diğer yaş grubundaki katılımcılardan daha fazla olduğu ve bireylerin yaşları ile birlikte iş kazancı algılarının da arttığı saptanmıştır. Hizmet içi eğitim algısının diğer alt boyutları ile iş performansı ortalama puanlarının yaş değişkeninden etkilenmediği görülmüştür.

Katılımcıların hizmet içi eğitim algıları ile iş performanslarının medeni durumları açısından farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-test analiz sonuçları Tablo 6'de verilmiştir.

Tablo 6. Medeni durum değişkenine göre bağımsız grup t-testi sonuçları

| Boyut | Medeni Durum | n | \bar{x} | SS | t test |
|-------------------------------------------------|--------------|----|-----------|------|-----------|
| Öğrenme Motivasyonu | Evli | 78 | 4,23 | 0,53 | t = 0,256 |
| | Bekar | 70 | 4,21 | 0,54 | p = 0,798 |
| Çalışma Arkadaşlarının Desteği | Evli | 78 | 4,27 | 0,69 | t = 1,442 |
| | Bekar | 70 | 4,10 | 0,78 | p = 0,152 |
| Şef Desteği | Evli | 78 | 3,80 | 0,88 | t = 1,378 |
| | Bekar | 68 | 3,59 | 0,98 | p = 0,170 |
| Eğitim Olanakları | Evli | 79 | 3,84 | 0,79 | t = 1,493 |
| | Bekar | 69 | 3,66 | 0,65 | p = 0,138 |
| Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar | Evli | 79 | 4,28 | 0,65 | t = 1,471 |
| | Bekar | 70 | 4,13 | 0,59 | p = 0,143 |
| Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar | Evli | 77 | 3,90 | 0,74 | t = 0,655 |
| | Bekar | 70 | 3,82 | 0,73 | p = 0,513 |
| Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar | Evli | 79 | 2,90 | 0,92 | t = 0,989 |
| | Bekar | 70 | 2,76 | 0,80 | p = 0,324 |
| İş Performansı | Evli | 79 | 4,43 | 0,58 | t = 0,397 |
| | Bekar | 70 | 4,39 | 0,64 | p = 0,692 |

Tablo 6'dan de görüleceği üzere, evli ve bekar katılımcıların hizmet içi eğitim algılarının alt boyutları ile iş performans puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Bu sonuç, medeni durumun katılımcıların hizmet içi eğitim algıları ve iş performanslarına bir etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir.

Katılımcıların hizmet içi eğitim algıları ile iş performanslarının eğitim durumları açısından farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen varyans analiz (ANOVA) sonuçları Tablo 7'de verilmiştir. ANOVA sonuçları, katılımcıların sadece hizmet içi eğitim algısı alt boyutlarında eğitim olanakları [$F = 3.478, p < 0.05$] boyutuna ilişkin algı puanlarının eğitim durumları açısından farklılaştığını göstermiştir. Katılımcıların eğitim olanaklarına ilişkin algılarının eğitim durumları açısından nasıl değiştiğini ortaya koymak üzere Scheffe testi kullanılarak Post hoc analizi gerçekleştirilmiştir. Post hoc analiz sonuçlarına göre ilköğretim ve altı eğitim düzeyine sahip katılımcıların algıladıkları eğitim olanaklarının diğer katılımcılardan daha düşük olduğu, eğitim düzeylerinin artması ile birlikte çalışanların eğitim olanağı algılarının da arttığı belirlenmiştir. Eğitim durumu değişkeninin katılımcıların diğer alt boyutlardaki algıları ile iş performanslarına anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 7. Eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları

| Boyut | Eğitim Durumu | n | \bar{x} | SS | F | Fark |
|-------------------------------------------------|--------------------|----|-----------|------|--------------------------------|------|
| Öğrenme Motivasyonu | İlköğretim ve altı | 4 | 3,85 | 0,30 | F = 0,696 p = 0,556 | - |
| | Lise/Ön lisans | 81 | 4,22 | 0,57 | | |
| | Lisans | 61 | 4,24 | 0,50 | | |
| | Lisansüstü | 2 | 4,15 | 0,21 | | |
| Çalışma Arkadaşlarının Desteği | İlköğretim ve altı | 4 | 4,16 | 0,40 | F = 4,398 p = 0,077 | - |
| | Lise/Ön lisans | 80 | 4,21 | 0,73 | | |
| | Lisans | 62 | 4,21 | 0,74 | | |
| | Lisansüstü | 2 | 3,83 | 0,23 | | |
| Şef Desteği | İlköğretim ve altı | 4 | 3,52 | 0,65 | F = 0,122 p = 0,947 | - |
| | Lise/Ön lisans | 78 | 3,71 | 0,87 | | |
| | Lisans | 62 | 3,70 | 1,04 | | |
| | Lisansüstü | 2 | 4,00 | 0,00 | | |
| Eğitim Olanakları | İlköğretim ve altı | 4 | 3,17 | 1,11 | F = 3,478 p = 0,043* | 1-2 |
| | Lise/Ön lisans | 81 | 3,70 | 0,68 | | 1-3 |
| | Lisans | 61 | 3,85 | 0,77 | | 1-4 |
| | Lisansüstü | 2 | 4,00 | 0,00 | | |
| Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar | İlköğretim ve altı | 4 | 3,70 | 0,48 | F = 1,167 p = 0,324 | - |
| | Lise/Ön lisans | 81 | 4,20 | 0,60 | | |
| | Lisans | 62 | 4,25 | 0,66 | | |
| | Lisansüstü | 2 | 3,90 | 0,14 | | |
| Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar | İlköğretim ve altı | 4 | 3,58 | 0,50 | F = 0,299 p = 0,826 | - |
| | Lise/Ön lisans | 80 | 3,85 | 0,66 | | |
| | Lisans | 61 | 3,90 | 0,83 | | |
| | Lisansüstü | 2 | 3,67 | 1,18 | | |
| Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar | İlköğretim ve altı | 4 | 3,08 | 0,17 | F = 1,122 p = 0,342 | - |
| | Lise/Ön lisans | 81 | 2,85 | 0,86 | | |
| | Lisans | 62 | 2,77 | 0,90 | | |

Çalışanlara Uygulanan Eğitim Programlarının Çalışanların Performansları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama

| Boyut | Eğitim Durumu | n | \bar{x} | SS | F | Fark |
|----------------|--------------------|----|-----------|------|------------------------|------|
| İş Performansı | Lisansüstü | 2 | 3,83 | 0,24 | F = 0,995 p = 0,397 | - |
| | İlköğretim ve altı | 4 | 3,92 | 0,42 | | |
| | Lise/Ön lisans | 81 | 4,44 | 0,63 | | |
| | Lisans | 62 | 4,42 | 0,59 | | |
| | Lisansüstü | 2 | 4,25 | 0,12 | | |

Katılımcıların hizmet içi eğitim algıları ile iş performanslarının çalışma süreleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen varyans analiz (ANOVA) sonuçları Tablo 8'de verilmiştir. ANOVA sonuçları çalışma süresi değişkeninin katılımcıların hizmet içi eğitim algıları ile iş performanslarına bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 8. Çalışma süresi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

| Boyut | Çalışma Süresi | n | \bar{x} | SS | F |
|---------------------------------------|-----------------|-----|-----------|------|------------------------|
| Öğrenme Motivasyonu | 0-5 yıl arası | 106 | 4,22 | 0,55 | F = 1,538 p = 0,207 |
| | 6-10 yıl arası | 32 | 4,30 | 0,45 | |
| | 11-19 yıl arası | 8 | 3,88 | 0,47 | |
| | 20 yıl ve üzeri | 2 | 3,95 | 0,49 | |
| Çalışma Arkadaşlarının Desteği | 0-5 yıl arası | 106 | 4,22 | 0,76 | F = 1,552 p = 0,204 |
| | 6-10 yıl arası | 32 | 4,21 | 0,68 | |
| | 11-19 yıl arası | 8 | 3,85 | 0,64 | |
| | 20 yıl ve üzeri | 2 | 3,33 | 0,47 | |
| Şef Desteği | 0-5 yıl arası | 104 | 3,64 | 0,99 | F = 0,576 p = 0,632 |
| | 6-10 yıl arası | 32 | 3,88 | 0,80 | |
| | 11-19 yıl arası | 8 | 3,76 | 0,69 | |
| | 20 yıl ve üzeri | 2 | 3,91 | 0,13 | |
| Eğitim Olanakları | 0-5 yıl arası | 106 | 3,75 | 0,65 | F = 1,221 p = 0,304 |
| | 6-10 yıl arası | 32 | 3,86 | 0,82 | |
| | 11-19 yıl arası | 8 | 3,33 | 1,21 | |
| | 20 yıl ve üzeri | 2 | 4,00 | 0,00 | |
| Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar | 0-5 yıl arası | 107 | 4,20 | 0,64 | F = 1,839 p = 0,143 |
| | 6-10 yıl arası | 32 | 4,34 | 0,54 | |
| | 11-19 yıl arası | 8 | 3,80 | 0,64 | |
| | 20 yıl ve üzeri | 2 | 3,90 | 0,14 | |

Çalışanlara Uygulanan Eğitim Programlarının Çalışanların Performansları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama

| Boyut | Çalışma Süresi | n | \bar{x} | SS | F |
|-------------------------------------------------|-----------------|-----|-----------|------|------------------------|
| Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar | 0-5 yıl arası | 106 | 3,81 | 0,73 | F = 1,512 p = 0,214 |
| | 6-10 yıl arası | 32 | 4,06 | 0,71 | |
| | 11-19 yıl arası | 7 | 3,60 | 0,88 | |
| | 20 yıl ve üzeri | 2 | 4,25 | 0,35 | |
| Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar | 0-5 yıl arası | 107 | 2,78 | 0,88 | F = 0,765 p = 0,516 |
| | 6-10 yıl arası | 32 | 2,94 | 0,79 | |
| | 11-19 yıl arası | 8 | 3,00 | 1,13 | |
| | 20 yıl ve üzeri | 2 | 3,50 | 0,71 | |
| İş Performansı | 0-5 yıl arası | 107 | 4,41 | 0,62 | F = 0,942 p = 0,422 |
| | 6-10 yıl arası | 32 | 4,52 | 0,53 | |
| | 11-19 yıl arası | 8 | 4,17 | 0,70 | |
| | 20 yıl ve üzeri | 2 | 4,08 | 0,12 | |

Katılımcıların hizmet içi alguları ile iş performanslarının çalıştıkları işletmelerdeki pozisyonları açısından farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-test analiz sonuçları Tablo 9'de verilmiştir. T-test analiz sonuçları katılımcıların işletmelerdeki pozisyonlarının hizmet içi eğitim algularını ve iş performanslarını anlamlı bir şekilde etkilemediğini göstermektedir.

Tablo 9. İşletmedeki pozisyon değişkenine göre bağımsız grup t-testi sonuçları

| Bağımlı Değişken | Pozisyon | n | \bar{x} | SS | t |
|-------------------------------------------------|-------------|-----|-----------|------|------------|
| Öğrenme Motivasyonu | Müdür | 3 | 4,07 | 0,47 | t = -0,496 |
| | İK Çalışanı | 145 | 4,22 | 0,53 | p = 0,621 |
| Çalışma Arkadaşlarının Desteği | Müdür | 3 | 4,33 | 0,57 | t = 0,331 |
| | İK Çalışanı | 145 | 4,18 | 0,74 | p = 0,741 |
| Şef Desteği | Müdür | 3 | 4,40 | 0,53 | t = 1,307 |
| | İK Çalışanı | 143 | 3,69 | 0,93 | p = 0,193 |
| Eğitim Olanakları | Müdür | 3 | 4,11 | 0,84 | t = 0,861 |
| | İK Çalışanı | 145 | 3,74 | 0,73 | p = 0,391 |
| Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar | Müdür | 3 | 4,20 | 0,72 | t = -0,015 |
| | İK Çalışanı | 146 | 4,21 | 0,63 | p = 0,988 |
| Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar | Müdür | 2 | 4,42 | 0,82 | t = 1,086 |
| | İK Çalışanı | 145 | 3,85 | 0,73 | p = 0,279 |

| Bağımlı Değişken | Pozisyon | n | \bar{x} | SS | t |
|--------------------------------------------|-------------|-----|-----------|------|-----------|
| Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar | Müdür | 3 | 3,33 | 1,15 | t = 1,000 |
| | İK Çalışanı | 146 | 2,83 | 0,86 | p = 0,319 |
| İş Performansı | Müdür | 3 | 4,50 | 0,50 | t = 0,247 |
| | İK Çalışanı | 146 | 4,41 | 0,61 | p = 0,805 |

Hizmet içi eğitim ve iş performansı arasındaki ilişki

Hizmet içi eğitim ölçeğinin alt boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analiz sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Korelasyon analiz sonuçları

| Boyut | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| ÖM (1) | - | | | | | | |
| ÇAD (2) | ,382** | - | | | | | |
| ŞD (3) | ,445** | ,458** | - | | | | |
| EO(4) | ,310** | ,293** | ,393** | - | | | |
| EBBK(5) | ,464** | ,355** | ,471** | ,498** | - | | |
| EBKK(6) | ,371** | ,317** | ,380** | ,426** | ,674** | - | |
| EBİK (7) | ,191* | ,198** | ,385** | ,253** | ,360** | ,436** | - |
| İP(8) | ,475** | ,410** | ,518** | ,321** | ,572** | ,515** | ,232* |

İş performansı ile hizmet içi eğitim algısının tüm alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür. Korelasyon analizi, çalışanların iş performansları ile öğrenme motivasyonu boyutu arasında zayıf düzeyde ($r = 0.475$, $p < 0.01$); çalışma arkadaşları desteği boyutu arasında zayıf düzeyde ($r = 0.410$, $p < 0.01$); şef desteği boyutu arasında orta düzeyde ($r = 0.518$, $p < 0.01$); eğitim olanakları boyutu arasında zayıf düzeyde ($r = 0.321$, $p < 0.01$), eğitimden beklenen bireysel kazançlar boyutu arasında orta düzeyde ($r = 0.572$, $p < 0.01$), eğitimden beklenen kariyerle ilgili kazançlar boyutu arasında orta düzeyde ($r = 0.515$, $p < 0.01$) ve eğitimden beklenen işle ilgili kazançlar boyutu arasında çok zayıf düzeyde ($r = 0.232$; $p < 0.01$) ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Hizmet İçi Eğitim Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Hizmet içi eğitim boyutlarının iş performansı üzerinde hangi düzeyde etkili olduğunu ortaya koymak üzere çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analiz sonuçları Tablo 11'de verilmiştir

Tablo 11. Regresyon Analizi Sonucu

| Hizmet içi eğitim alt boyutları | β | t | p |
|-------------------------------------------------|---------|---------------|--------------|
| Öğrenme Motivasyonu | 0,159 | 2,071 | 0,040 |
| Çalışma Arkadaşları Desteği | 0,108 | 1,452 | 0,149 |
| Şef Desteği | 0,254 | 3,105 | 0,002 |
| Eğitim Olanakları | -0,060 | -0,799 | 0,426 |
| Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar | 0,251 | 2,630 | 0,010 |
| Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar | 0,214 | 2,344 | 0,021 |
| Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar | -0,082 | -1,114 | 0,267 |
| F | | 16,677 | |
| Düzeltilmiş R ² | | 0,438 | |
| R ² | | 0,466 | |
| Anlamlılık Düzeyi | | 0,000* | |

Her ne kadar hizmet içi eğitimin bazı alt boyutları iş performansını anlamlı bir şekilde yordamamış olsa da tüm model dikkate alındığında modelin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür [F = 16,677, $p < 0.000$]. Modelde yer alan yedi boyuttan sadece öğrenme motivasyonu, şef desteği, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitimden beklenen kariyer ile ilgili kazançlar boyutlarını model içerisinde anlamlı olduğu görülmekte olup bu değişkenlerin iş performansına katkısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Regresyon modeli içerisinde anlamlı olan hizmet içi eğitim boyutlarının standart beta katsayılarına bakıldığında; modelde en etken boyutun “Şef desteği” boyutu ($\beta=0.254$) olduğu, bu boyutu sırasıyla “Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar” ($\beta=0.251$), “Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar” ($\beta=0.214$) ve “Öğrenme Motivasyonu” ($\beta=0.159$) boyutlarının izlediği tespit edilmiştir. Tüm model, iş performansının %43.8’inin katılımcıların hizmet içi eğitim algısı boyutları tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır.

Araştırmaya yönelik hipotez testlerinin sonuçları Çizelge 12’de gösterilmektedir. Söz konusu çizelgeden de görüleceği üzere araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezlerin bazıları kabul edilmiş bazıları ise ret edilmiştir.

Çizelge 12. Hipotez testleri sonuçları

| Hipotez | Açıklama | Sonuç |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| H ₁ | Konaklama işletmesi çalışanlarının öğrenme motivasyonları iş performansı üzerinde etkilidir. | Kabul |
| H ₂ | Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimle ilgili algıladığı çalışma arkadaşı desteği iş performansı üzerinde etkilidir. | Ret |

| Hipotez | Açıklama | Sonuç |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| H ₃ | Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimle ilgili algıladığı şef desteği iş performansı üzerinde etkilidir. | Kabul |
| H ₄ | Konaklama işletmesi çalışanlarının algıladığı eğitim olanakları iş performansı üzerinde etkilidir. | Ret |
| H ₅ | Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği bireysel kazanç algılaması iş performansı üzerinde etkilidir. | Kabul |
| H ₆ | Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği kariyer kazancı algılaması iş performansı üzerinde etkilidir. | Kabul |
| H ₇ | Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği işle ilgili kazanç algılaması iş performansı üzerinde etkilidir. | Ret |

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, hizmet içi eğitim ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ve hizmet içi eğitim boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla İstanbul'un Avrupa yakasında bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan müdür ve insan kaynakları çalışanı pozisyonlarında bulunan toplam 150 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında yanıt aranan ilk soru “Çalışanların hizmet içi eğitim algıları ve iş performans düzeylerinin ne düzeydedir?” sorusudur. Yapılan analizler neticesinde; çalışanların öğrenme motivasyonu düzeylerinin “çok yüksek” olduğu; eğitim olanakları, eğitimlerden bekledikleri bireysel kazançları ile kariyer kazancı, çalışma arkadaşları ile şef desteği algılarının “yüksek” olduğu, işle ilgili kazanç algılarının ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çalışanların iş performansı algılarının ise “çok yüksek” olduğu saptanmıştır. İlk araştırma sorusuna ilişkin elde edilen bu bulgular, çalışanların mevcut becerilerini geliştirme ve eğitim programlarının içeriğini öğrenerek yeni beceriler elde etme hususunda oldukça istekli oldukları, işletmelerinde yürütülen hizmet içi eğitim programlarının kişisel gelişimlerine, işlerini daha iyi yapmalarına ve görevlerine yönelik güncel hususları öğrenmelerine katkı sağlayacağı düşüncesine sahip oldukları, eğitim programlarını kariyer gelişimleri noktasında önemli bir araç olarak değerlendirdikleri, kişisel becerilerini geliştirme ve eğitim programları ile zayıf ve güçlü yönlerini anlayabilme adına yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteğini yüksek düzeyde algıladıkları, eğitim programlarına katılmalarının yönetici ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerini geliştirmelerine katkı sağlayacağına yönelik orta düzeyde bir algıya sahip oldukları ve işlerinde sergiledikleri performanslarını üst düzeyde buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma kapsamında yanıt aranan ikinci soru “Çalışanların hizmet içi eğitim algıları ve iş performansı düzeyleri demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyon) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusudur. Bu çerçevede demografik özelliklere göre yapılan karşılaştırmalarda cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyon değişkenlerine göre katılımcıların hizmet içi eğitim ve iş performans algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir.

Yaş değişkenine göre hizmet içi eğitim ve iş performans algıları karşılaştırıldığında; katılımcıların hizmet içi eğitime ilişkin eğitim olanakları algıları arasında fark olduğu, 40-49 yaş arası katılımcıların eğitim olanakları algılarının 18-29 yaş ve 30-39 yaş arası katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan bu sonucun; mesleklerinde son döneme yaklaşan 40-49 yaş arasındaki katılımcıların eğitim programlarına katılma ihtimallerini genç çalışanlara göre daha düşük olarak görmelerinden ve işletmeleri tarafından sunulan eğitim olanaklarına yönelik beklentilerinin de daha düşük olmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir. Katılımcıların işle ilgili kazanç algıları incelendiğinde 40-49 yaş grubu katılımcıların işle ilgili kazanç algılarının diğer yaş grubundaki katılımcılardan daha fazla olduğu ve bireylerin yaşları ile birlikte eğitimle ilgili iş kazancı algılarının da arttığı görülmüştür. Söz konusu sonucun; ilerleyen yaşları ile birlikte daha fazla alınan hizmet içi eğitimin bireylerin iş performansına olumlu olarak yansımından kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre hizmet içi eğitim ve iş performans algıları karşılaştırıldığında; katılımcıların hizmet içi eğitime ilişkin eğitim olanakları algıları arasında fark olduğu, eğitim düzeyinin artması ile birlikte çalışanların işletmelerindeki eğitim olanakları algılarının da arttığı belirlenmiştir. Araştırmada ulaşılan bu sonucu; eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin hizmet içi eğitim faaliyetlerinin önemini daha fazla kavrayabildiği, buna bağlı olarak da işletmelerde yürütülen eğitim programlarına karşı daha fazla ilgi duyup takip ettiği şeklinde yorumlamak mümkündür.

Araştırma kapsamında yanıt aranan üçüncü soru “Çalışanların hizmet içi eğitim algıları ile iş performans düzeyleri arasında ilişki var mıdır?” sorusudur. Korelasyon analizi neticesinde hizmet içi eğitim boyutlarının tamamı ile iş performansı arasında orta/zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada son olarak “Çalışanların hizmet içi eğitim algıları iş performansları üzerinde hangi düzeyde etkilidir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Söz konusu soruya yanıt bulmak üzere çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda hizmet içi eğitim boyutlarından; öğrenme motivasyonu, şef desteği, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitimden beklenen kariyer ile ilgili kazançlar boyutlarının çalışanların iş performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu, söz konusu hizmet içi eğitim boyutlarının iş performansı üzerinde % 43,8’lik açıklayıcılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca beta katsayıları üzerinden söz konusu boyutların etkinlik düzeylerine bakıldığında; en etkin boyutun “Şef desteği” boyutu olduğu, sonrasında da sırasıyla “Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar”, “Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar” ve “Öğrenme Motivasyonu” boyutlarının geldiği belirlenmiştir.

Sonuç olarak hizmet içi eğitim ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada; hizmet içi eğitimin öğrenme motivasyonu, şef desteği, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitimden beklenen kariyer ile ilgili kazançlar boyutlarının çalışanların iş performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyon değişkenlerine göre çalışanların hizmet içi eğitim ve iş performans algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre ise anlamlı farklılıklar bulunduğu saptanmıştır.

Alan yazında yer alan bazı çalışmaların bulguları ile buradaki çalışmanın bulguları arasında benzerliklerin olduğu görülmektedir. Hot (2017) işletmelerde yürütülen eğitim-geliştirme faaliyetlerinin örgüt ve birey performansı ile ilişkisini incelediği çalışmasında, bu çalışmadaki sonucu destekler biçimde yürütülen eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların gerek bilgi

gerekse beceri düzeylerini artırarak performanslarına olumlu etki ettiğini ifade etmiştir. Özbay (2017) banka personelinin katılımıyla gerçekleştirdiği ve eğitim-geliştirme faaliyetlerinin iş performansına etkilerini incelediği çalışmada, bu çalışma sonuçlarıyla benzer şekilde çalışanların eğitim faaliyetlerine yönelik düşünceleri ile iş performansı algılarının arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğunu, eğitim faaliyetlerinin iş performansı üzerinde etkiye sahip olduğunu bildirmiştir. Özyurt (2013) eğitim-geliştirme faaliyetlerinin örgütlerde çalışan memnuniyeti ile performansı üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, bu çalışma sonucuna benzer şekilde eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş performansları üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu belirtilmiştir. Gilik (2015) tarafından kamuda görevli 324 personelin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanların işletmelerindeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerine bakışının olumlu olduğu ve yüksek düzeyde öğrenme motivasyonu taşıdıkları görülmüştür.

Gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik olarak; araştırma sonuçlarının örnekleme oluşturan çalışanlar ve konaklama sektörüyle sınırlı olmasından ve farklı örneklemlerde daha değişik sonuçlara ulaşabileceğinden dolayı, daha kapsamlı bir çerçeveye oturtulabilecek sonuçlar elde etmek üzere farklı sektörlerde çalışan bireyler üzerinde çalışmalar yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Ağdelen Z. & Erkut, H. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi, *İTÜ Dergisi*, 2(4), 65-74.
- Akgemci, T. (1997). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması. *Verimlilik Dergisi*, 4, 47-62.
- Aldemir C., Ataoğlu A. & Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Altıntaş, H. (2016). Kamu Kurumlarında Çalışan Performansının Değerlendirilmesi ve Motivasyonuna Etkisi Üzerine Vergi Dairelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Babadoğan, C. (1988). Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Gül Yayınevi.
- Bingöl D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayıncılık, Erzurum.
- Boylu Y. & Karakaş A. (2011). İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havayolu Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 61-75.
- Dolgun, U. (2007). *Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ekin Yayınevi.
- Eslek, S. (1996). Belediye Görevlilerinin Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi. *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir.

- Gilik, A. (2015). Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Henderson, R. I. (1979). *Compensation Management: Rewarding Performance*, Second Edition, New Jersey: Prentice-Hall Company.
- Hot, C.T. (2017). İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme ile Bireysel Ve Örgütsel Performans İlişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997), The Effects of HRM Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, *The American Economic Review*, 87(2), 336-365.
- İnce M. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Konya.
- Jones, G.R. & Goffee, R. (2000). *Kurum Kültürü*. (Çeviren: Kıvanç Kutman). Ankara: Kapital Medya A.Ş.
- Kalkandelen, H. (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*. Ankara: Anı Yayınları.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 25.Baskı, Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Mathis, R.L. & Jackson, J. H. (1979). *Personel, Contemporary Perspectives And Applications*, Second Edition, St. Paul: West Publishing Company.
- Mercin, U. L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 128-144.
- Metin, M. (2014). Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özbay, B. (2017). İşletmelerde Eğitim ile Algılanan Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özdemir, İ. (2007). Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma ve Model Önerisi. *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özyurt, N. (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pehlivan, İ. (1997). Türk kamu kesiminde hizmet içi eğitim sorunları araştırması. *Verimlilik Dergisi*, 3, 131-144.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi. Politika ve Yönetimsel Teknikler*, Bursa, Rota Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Scheer, W. E. (1969). *Personnel Director's Handbook*, Chicago: The Dartnell Corporation.
- Selimoğlu, E. & Biçen-Yılmaz, H. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5 (1), 1-12.

Çalışanlara Uygulanan Eğitim Programlarının Çalışanların Performansları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama

- Şimşek, M.Ş. & Öge, H.S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitapevi.
- Taşkın, E. (2005). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, İstanbul, Der Yayınları.
- Taymaz, H. (1997). *Hizmet içi eğitim: Kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını. Ankara.
- Torrington, D. & Hall, L.(1995). *Personel Management. HRM in Action*. NY: Hemel Hempstead.
- Torrington, D., Chapman J., & Copper, C. L., (1983). *Personnel Management*, New York: Prentice hall.
- Wright, P. C. & Geroy, G. D. (2001). Changing the mindset: the training myth and the need for world-class performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 586-600.
- Yoder, D. (1970). *Personnel Management and Industrial Relations*, Sixth Edition, New Jersey: Prentice-Hall Company.