**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**
**İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

# ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON İLE İŞGÜCÜ DEVİR ORANI ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTEL YÖNETİCİLERİ AÇISINDAN BİR NİTEL ARAŞTIRMA

**HAZIRLAYAN**

**BÜŞRA ÇAKAR GÜNEY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. HULUSİ CENK SÖZEN**

**ANKARA - 2025**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 19/06/2025

Öğrencinin Adı, Soyadı: Büşra Çakar Güney
Öğrencinin Numarası: : 22220385
Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı
Programı: İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN
Tez Başlığı: Örgütsel Sosyalleşme İle İşgücü Devir Oranı Arasındaki İlişki: Otel Yöneticileri Açısından Bir Nitel Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 96 sayfalık kısmına ilişkin, 22/05/2025 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 5'tir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

**ONAY**

Tarih: 19/06/2025

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN

# TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının her aşamasında bilgi ve tecrübeleriyle bana yol gösteren, akademik rehberlikleriyle çalışmama büyük katkılar sağlayan değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Hulusi Cenk Sözen'e ve eş danışmanım Sayın Doç. Dr. Meral Kızrak'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Kıymetli yönlendirmeleri ve yapıcı eleştirileri sayesinde bu çalışmanın gelişiminde önemli bir yol kat ettim.

Araştırmam kapsamında görüşmeler gerçekleştirdiğim, yoğun iş tempolarına rağmen zaman ayırarak değerli deneyimlerini benimle paylaşan otel yöneticilerine gönülden teşekkür ederim. Saha çalışmamın nitelikli bir içeriğe ulaşmasında sağladıkları katkılar benim için son derece kıymetlidir.

Tez sürecinde ve tüm akademik yaşamım boyunca bana sabırla destek olan eşime, anlayışı ve sevgisiyle bu süreci daha kolay atlatmamı sağladığı için teşekkür ederim.

Ancak en derin teşekkürlerimi, çocukluğumdan bugüne uzanan eğitim yolculuğumda en büyük paya sahip olan iki insana, sevgili anneme ve babama sunmak isterim. Hayatım boyunca bana verdikleri koşulsuz sevgi, güven ve emekle bugünlere gelmemi sağladılar.

Babamın eğitime olan inancı, küçük yaşlardan itibaren bana her zaman yol gösterdi. Hayal kurmamı teşvik etti ve o hayalleri gerçekleştirmem için daima yanımda durdu. Zorlandığım anlarda ise sabrı ve sessiz desteği en büyük gücüm oldu.

Annem ise bu yolculuğun en güçlü kaynağıydı. Eksilmeyen sevgisi, bitmek bilmeyen emeği ve bana duyduğu inançla her adımda yanımdaydı. Yorulduğumda, motivasyonumu yitirdiğimde, onun varlığı bana yeniden güç verdi. Sadece bir anne değil, her zaman en yakın destekçim oldu.

Onların özverisi, hayallerimin temelini attı; sevgileri ise bu yolu yürümem için bana her zaman güç verdi. Bu tez sadece akademik bir çabanın ürünü değil, onların yıllarca süren sabrının, emeğinin ve sevgisinin bir yansımasıdır. İyi ki varsınız… Varlığınız, hayatımın en kıymetli armağan.

# ÖZET

**Büşra Çakar Güney, Örgütsel Sosyalizasyon İle İşgücü Devir Oranı Arasındaki İlişki: Otel Yöneticileri Açısından Bir Nitel Araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, 2025.**

Bu çalışma, otel işletmelerinde örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin dinamiklerini keşfetmeyi ve örgütsel sosyalizasyonun çalışanların iş gücü devir oranı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle turizm sektörü gibi insan kaynağına dayalı hizmet alanlarında, çalışanların hızlı ve etkin biçimde sosyalizasyon sürecini tamamlamaları, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi açısından kritik öneme sahip olmaktadır. Bu bağlamda araştırma, nitel yöntemle gerçekleştirilmiş olup Kapadokya bölgesindeki otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla veri toplanmıştır. Araştırma kapsamında, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren farklı ölçek ve türde toplam 20 otel işletmesinden yönetici düzeyinde katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bulgular, örgütsel sosyalizasyonun sistemli ve bireyselleştirilmiş olarak yürütüldüğü işletmelerde çalışanların daha kısa sürede uyum sağladığını ve bu durumun iş gücü devrini azalttığını göstermektedir. Ayrıca sosyalizasyonun yalnızca oryantasyon programlarıyla sınırlı kalmaması; yönetici desteği, geri bildirim mekanizmaları ve gayriresmi etkileşimlerle desteklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Sonuç olarak, çalışan bağlılığını artırmak ve işten ayrılma oranlarını azaltmak isteyen turizm işletmelerinin sosyalizasyon süreçlerine stratejik önem atfetmeleri gerektiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sosyalizasyon, iş gücü devri, turizm sektörü, oryantasyon, yönetsel destek.

# ABSTRACT

**Büşra Çakar Güney, The Relationship Between Organizational Socialization and Employee Turnover Rate: A Qualitative Study from the Perspective of Hotel Managers, Başkent University, Indtitue of Social Sciences, Master's Program in Business Administration (With Thesis), 2025.**

This study aims to explore the dynamics of organizational socialization processes in hotel businesses and to examine the effects of organizational socialization on employee turnover rates. In labor-intensive service sectors such as tourism, the rapid and effective completion of the socialization process by employees is of critical importance for customer satisfaction and service quality. In this context, the study was conducted using a qualitative method, and data were collected through semi-structured interviews with managers working in hotel enterprises in the Cappadocia region. Within the scope of the study, interviews were conducted with managerial-level participants from a total of 20 hotel enterprises operating in the Cappadocia region, representing different sizes and types of accommodation establishments. The findings indicate that in organizations where socialization processes are implemented systematically and in a personalized manner, employees adapt more quickly, which contributes to reducing workforce turnover. Additionally, it is emphasized that socialization should not be limited to orientation programs alone; it should be supported by managerial support, feedback mechanisms, and informal interactions. As a result, it has been determined that tourism enterprises aiming to enhance employee commitment and reduce turnover rates should assign strategic importance to socialization processes.

**Keywords:** Organizational socialization, employee turnover, tourism sector, orientation, managerial support.

# İÇİNDEKİLER

**TEŞEKKÜR** ..... **i**
**ÖZET** ..... **ii**
**ABSTRACT** ..... **iii**
**TABLOLAR LİSTESİ** ..... **vi**
**ŞEKİLLER LİSTESİ** ..... **vii**
**1. GİRİŞ** ..... **1**
**1.1. Problem Durumu** ..... **2**
**1.2. Çalışmanın Amacı** ..... **4**
**2. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON** ..... **5**
**2.1. Örgütsel Sosyalizasyon Kavramı** ..... **5**
**2.2. Örgütsel Sosyalizasyonun Amacı** ..... **9**
**2.3. Örgütsel Sosyalizasyonun Önemi** ..... **10**
**2.4. Örgütsel Sosyalizasyonun Özellikleri** ..... **11**
**2.4.1. Değer ve tutumların değişimi** ..... **13**
**2.4.2. Örgütsel sosyalizasyon sürecinin devamlılığı** ..... **14**
**2.4.3. Yeni iş görenler ile yöneticiler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi** ..... **14**
**2.4.4. Örgütsel dinamiklere uyum** ..... **15**
**2.4.5. Örgütsel sosyalizasyon sürecinin başlangıcı** ..... **16**
**2.5. Örgütsel Sosyalizasyonun Sonuçları** ..... **17**
**2.6. Örgütsel Sosyalizasyon Olan ve Olmayan İşletmelerin Karşılaştırılması** ..... **19**
**2.7. Turizm Sektöründe Örgütsel Sosyalizasyon** ..... **20**
**3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ GÜCÜ DEVRİ** ..... **25**
**3.1. İşten Ayrılma Niyeti** ..... **25**
**3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar** ..... **27**
**3.2.1. Bireysel unsurlar** ..... **27**
**3.2.2. Çevresel unsurlar** ..... **28**
**3.2.3. Örgütsel unsurlar** ..... **29**
**3.3. İş Gücü Devri Kavramı** ..... **32**
**3.3.1. İş gücü devir oranının hesaplanması** ..... **34**
**3.4. Turizm İşletmelerinde İş Gücü Devri** ..... **36**
**4. YÖNTEM** ..... **39**

**4.1. Araştırma Modeli ..... 39**
**4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi ..... 41**
**4.3. Çalışma Grubu ..... 41**
**4.4. Veri Toplama Araçları ..... 43**
**4.5. Verilerin Toplanması ..... 45**
**4.6. Verilerin Analizi ..... 46**
**5. BULGULAR ..... 49**
**5.1. Oryantasyon Sürecinin Yapı ve Uygulama Biçimi Temasına İlişkin Bulgular ..... 53**
**5.1.1. Oryantasyon programının standardı ve süreci ..... 53**
**5.1.2. Uygulama yöntemleri ..... 57**
**5.1.3. Uyumlaştırma stratejileri ..... 61**
**5.2. Sosyalizasyonun İzlenmesi ve Başarı Değerlendirmesi Temasına İlişkin Bulgular ..... 64**
**5.2.1. Sosyalizasyonun doğası (formal/ınformal) ..... 65**
**5.2.2. Uyum sürecinin izlenmesi ..... 67**
**5.2.3. Sosyalizasyon başarısının göstergeleri ..... 69**
**5.2.4. Sosyal uyumun göstergeleri ve gözleme dayalı ipuçları ..... 70**
**5.3. Süreçte Karşılaşılan Güçlükler ve Gelişim Alanları ..... 73**
**5.3.1. Zorluk alanları ..... 74**
**5.3.2. Yapısal sorunlar ..... 78**
**5.3.3. İyileştirme önerileri ..... 80**
**5.4. İş Gücü Devir Oranlarına Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi ..... 83**
**6. TARTIŞMA VE SONUÇ ..... 87**
**KAYNAKLAR ..... 97**

# TABLOLAR LİSTESİ

**Sayfa**

Tablo 4.1. Mülakatlara İlişkin Bilgiler ..... 46
Tablo 4.2. Uzmanlar Arası Kodlama Uyuşması ve Kappa Katsayıları ..... 48
Tablo 5.1. Tematik Analiz Bulguları ..... 52
Tablo 5.2. Çalışma Grubundaki Otellerin İş Gücü Devir Oranları ..... 84

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa**

Şekil 2.1. Örgütsel Sosyalizasyonun Çıktıları ..... 18
Şekil 3.1. İşten Ayrılma Niyeti Oluşum Süreci ..... 31

# 1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinin en kritik unsurlarından biri, sahip oldukları insan kaynağı olmaktadır. Teknolojinin hızlı gelişimi, küreselleşme ve artan rekabet koşullarında, nitelikli ve yetkin çalışanların varlığı, şirketlerin başarısında ve hedeflerine ulaşmasında belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle bilgi ekonomisinin hakim olduğu günümüzde, çalışanların yaratıcı düşünme yeteneği, yenilikçilik kapasitesi ve esnek adaptasyon becerileri, işletmelerin sürekli değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlamalarını mümkün kılmaktadır. Bu nedenle, organizasyonların insan kaynağına yatırım yapması, onların gelişimini desteklemesi ve motivasyonlarını yüksek tutması, uzun vadede hem çalışan bağlılığı ve memnuniyetini artırmakta hem de örgütsel performansın sürdürülebilirliğini güvence altına almaktadır. Buradan hareketle, organizasyonların başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi ve hedeflerine ulaşması, büyük ölçüde bünyesindeki çalışanların örgütsel yapıya uyumlarına ve organizasyonun amaçları doğrultusunda verimli çalışmalarına bağlı olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların örgüte girişleri ile başlayan sosyalizasyon süreçleri ve onların zaman içerisinde iş ortamına entegre olmaları, örgütsel etkinlik ve sürdürülebilir başarı açısından kritik öneme sahip olmaktadır. Bu çalışmanın ana odağı olan örgütsel sosyalizasyon kavramı, bireylerin organizasyon içinde karşılaştıkları yeni normları, değerleri, davranış kalıplarını ve sosyal ilişkileri içselleştirdikleri, böylece örgütün tam anlamıyla işlevsel üyeleri hâline geldikleri karmaşık ve etkileşimli bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Bu bakış açısı ile otel işletmeleri değerlendirildiğinde ise bu işletmelerde; seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere çeşitli ihtiyaçlarını yerine getirebilmek, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek, yüksek doluluk oranları ile kar marjlarına ulaşabilmek için çalışanların, etkin ve verimli bir şekilde performans göstermelerini sağlamak vazgeçilmez bir unsur olmakta ve örgütlerin sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşme süreci, otel işletmeleri açısından, çalışanların örgütsel değerleri, normları ve davranışları benimsemesi hususunda önde gelen araçlardan biri olarak kabul edilmektedir (Woods, 2002: 162).

## 1.1. Problem Durumu

Örgütsel sosyalizasyonun etkili bir şekilde yürütülmesi, çalışanların iş rolleri ve sorumluluklarıyla ilgili belirsizliklerin azalmasına, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin yükselmesine yardımcı olmaktadır (Sökmen, 2007). Böylece sosyalizasyon süreci, çalışanların iş performansının artmasını, örgütte kalma niyetlerinin güçlenmesini ve genel anlamda işletmenin verimliliğinin artmasını sağlayan temel bir yönetim uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir taraftan sosyalizasyon süreçlerinin eksik ya da hatalı yürütülmesi durumunda, çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarının azalması, iş tatminsizliği ve artan işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçların ortaya çıktığı bilinmektedir (Sökmen ve Kenek, 2020). Günümüz rekabetçi iş ortamında işletmelerin başarılı bir performans göstermesi için nitelikli çalışanları elde tutabilmesi ve bu çalışanların örgütle uyumunu sağlaması hayati bir öneme sahip olmakta ve çalışanların iş ortamına adaptasyonu, sadece teknik bilgi ve becerilerin öğrenilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bireylerin örgütsel değer ve normları benimsemelerini içermektedir (Saks ve Ashforth, 1997). Bu nedenle örgütsel sosyalizasyon süreçleri, bireyin organizasyona girdiği andan itibaren başlayan ve çalışma hayatı boyunca devam eden sürekli ve çok boyutlu bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Buna karşın örgütsel sosyalizasyonun başarısı, yalnızca örgüt tarafından sağlanan resmi uygulamalarla gerçekleşmemekte, aynı zamanda çalışanların proaktif davranışlarıyla da yakından ilişkili olmaktadır. Bireylerin sosyalizasyon sürecine aktif katılımı, bilgi arama girişimleri ve iş arkadaşları ile yöneticilerden aldıkları destek ve geri bildirimler, sürecin etkinliğini ve bireysel uyumu olumlu yönde etkileyen unsurlardır (Salgar, 2021). Böylelikle hem organizasyonun yapısal desteği hem de çalışanların kendi inisiyatifi birleşerek, sosyalizasyon süreçlerinin başarısını ve sürdürülebilirliğini artırmaktadır.

Örgütsel sosyalizasyonun önemini ortaya koyan bir diğer nokta ise, bu sürecin örgütte uzun vadeli sonuçlar yaratmasıdır. Etkili sosyalizasyon uygulamaları, çalışanların iş performansını ve verimliliğini artırmakla kalmayıp, onların iş yerinde stres düzeylerini azaltmakta ve çalışan devrini düşürmektedir (Nelson ve Quick, 2013). Bu durum özellikle turizm gibi hizmet odaklı sektörlerde kritik öneme sahip olup, personel devir hızının yüksek olduğu bu sektörlerde çalışanların kısa zamanda etkin bir şekilde adaptasyonu, müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir (Luthans, 2011). Bu bağlamda çalışmanın

odaklandığı bir diğer önemli kavram olan işten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma yönündeki bilinçli düşünce ve eğilimlerini ifade etmekte ve işletmeler açısından yönetilmesi gereken önemli bir problem alanı olarak değerlendirilmektedir (Kahyaoğlu, 2012). İşten ayrılma niyetinin yüksek olması, çalışan devrinin artmasıyla sonuçlanmakta ve bu durum işletmeler için ekonomik ve operasyonel maliyetleri artırmaktadır. Bu nedenle çalışanların işten ayrılma niyetini tetikleyen unsurların detaylı biçimde incelenmesi, örgütsel yönetim uygulamalarının geliştirilmesi açısından önemli bilgiler sunmaktadır.

Literatürde işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar, bireysel, çevresel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılmakta ve bu unsurların çalışanların iş değiştirme eğilimleri üzerindeki etkisi derinlemesine incelenmektedir (İplik vd., 2012). İş tatmini, örgütsel bağlılık, adil yönetim uygulamaları ve kariyer gelişim fırsatları gibi örgütsel faktörlerin yanı sıra çalışanların demografik özellikleri, ekonomik koşullar ve iş piyasası gibi dışsal faktörler de çalışanların iş değiştirme kararlarını şekillendiren temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir. İşgücü devri ise işletmelerin belirli bir dönem içinde gerçekleşen personel giriş-çıkışlarını ifade eden önemli bir performans ölçütü olup, yüksek işgücü devri işletmeler açısından personel maliyetlerini artırmakta ve sürdürülebilir hizmet kalitesini tehdit etmektedir (Silva, 2006). Turizm sektörü başta olmak üzere, çalışanların hizmet kalitesi üzerinde doğrudan etkili olduğu sektörlerde işgücü devrinin yüksek olması, işletmelerin rekabet avantajını azaltan temel problemlerden biridir. Bu doğrultuda, işletmelerin işgücü devir oranını azaltmak amacıyla çalışan bağlılığını artıran uygulamalar geliştirmesi kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Özetle, bu çalışmada örgütsel sosyalizasyon ve iş gücü devir oranı arasındaki ilişki, çalışmanın problemini oluşturmakta ve bu çalışmada "örgütsel sosyalizasyon ve iş gücü devir oranı arasında nasıl bir ilişki vardır" sorusu yanıtlanmaya çalışılacaktır.

Bu bağlamda, örgütsel sosyalizasyon ile iş gücü devri arasındaki ilişkinin otel işletmeleri özelinde incelenmesi, mevcut literatürde sınırlı sayıda çalışmayla ele alınan bir konu olması nedeniyle hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Özellikle çalışanların örgüte uyum süreçlerinin, işten ayrılma niyeti ve personel devir oranı üzerindeki etkilerine odaklanan bu araştırma, sosyalizasyon taktiklerinin doğrudan etkilerini analiz etmesi yönüyle literatüre yeni bir katkı sağlamaktadır. Kuramsal olarak, çalışanların örgütsel sosyalizasyon sürecine verdikleri

tepkinin işten ayrılma eğilimlerine yansımasını açıklamakta; uygulayıcılar açısından ise, yüksek devir oranlarına sahip olan otel işletmeleri için çalışan bağlılığını artıracak sosyalizasyon stratejileri geliştirme fırsatı sunmaktadır. Araştırmada nicel bir yöntem benimsenmiş olup, İstanbul'daki otel çalışanlarından anket yoluyla elde edilen veriler, korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Bulgular, örgütsel sosyalizasyon düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğunu ve sosyalizasyon uygulamalarının personel devir oranını azaltmada etkili bir araç olabileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda çalışma, hem örgütsel davranış literatürüne katkı sunmakta hem de insan kaynakları yöneticilerine rehberlik edecek somut öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir.

### 1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgütsel sosyalizasyon ve iş gücü devir oranı arasındaki ilişkiyi otel çalışanları açısından incelemektir. Örgütsel sosyalizasyon ile ilgili süreçlerin ve uygulamaların (taktiklerin) çalışanların iş gücü devir oranlarını ne şekilde etkilediğinin belirlenmesi araştırmanın amaçları arasındadır. Ayrıca örgütsel sosyalizasyon uygulamalarının olduğu olmadığı işletmelerde iş gücü devir oranı kıyaslaması yapılması amaçlanmaktadır.

Belirtiler unsurlar doğrultusunda bu çalışmada örgütsel sosyalizasyon kavramı ile işten ayrılma niyeti ve iş gücü devri arasındaki ilişkiler incelenmekte, özellikle turizm sektöründeki işletmeler açısından bu süreçlerin yönetimi detaylı bir biçimde ele alınmaktadır. İlgili literatürün incelenmesi ile elde edilen bulgular ışığında örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin önemine vurgu yapılmakta, işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar ve yüksek işgücü devrinin organizasyonel sonuçları değerlendirilerek, işletmeler için uygulanabilir yönetim önerileri sunulmaktadır.

# 2. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın temel odakların biri olan örgütsel sosyalizasyon kavramı detaylı bir şekilde incelenmiş, bu kavramın temelleri olan örgüt ve sosyalizasyon kavramı açıklanmış ve kavrama dair literatürdeki yer alan tanımlar geniş bir çerçeveden sunulmuş ve kavram hakkında bilgi verilmiştir.

## 2.1. Örgütsel Sosyalizasyon Kavramı

Örgütsel sosyalizasyon, organizasyonel yönetim literatüründe oldukça uzun zamandır yer alan temel bir kavram olmakta ve en genel ifade ile bireylerin yeni girdikleri organizasyonların kültürüne, değerlerine ve iş süreçlerine uyum sağlayarak, örgütün tam anlamıyla işlevsel üyeleri haline geldikleri dinamik ve etkileşimsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979). Bu süreç, örgüte yeni katılan çalışanların mevcut sosyal yapıyı anlayıp benimsemelerine yardımcı olmakta, aynı zamanda iş performanslarını, örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini doğrudan etkilemektedir (Bauer vd., 2007). Örgütsel sosyalizasyonun etkin biçimde gerçekleştiği kurumlarda, çalışan devir hızının azalması ve organizasyonel verimliliğin ve etkinliğin artması gibi olumlu sonuçlar gözlemlenmektedir (Cable ve Parsons, 2001).

Bir süreç olarak tanımlanan örgütsel sosyalizasyon, örgüte katılım öncesi dönemde başlayan ve bireyin kariyeri boyunca devam eden sıralı ve çok aşamalı bir niteliğe sahip olmaktadır. Sosyalizasyonun başlangıç aşamasında bireylerin, örgüt hakkındaki beklentileri ile karşılaştıkları gerçek deneyimler arasında bir denge sağlanması kritik önem taşımakta (Louis, 1980), sonrasında sosyalizasyon sırasında yaşanan ilk deneyimler, bireylerin gelecekteki tutum ve davranışlarını büyük ölçüde şekillendirmektedir (Ashforth, Sluss, ve Harrison, 2007). İdeal bir organizasyonel yapı içerisinde, örgütsel sosyalizasyonun etkili bir biçimde sağlanması iş görenlerin örgüte yönelik bağlılıklarının ve iş tatminlerinin artması ve işe yönelik kaygı ve stres düzeylerinin azalması ile sonuçlanabilmektedir (Allen ve Shanock, 2013).

Örgütsel sosyalizasyonun diğer bir taraftan yalnızca örgüte sorumluluk atayan bir kavram olmamakta aynı zamanda çalışanlar da aktif bir role sahip olmaktadır. Bu süreç içerisinde çalışanların proaktif davranışları, örgüt içindeki rol açıklığına ve sosyal

ilişkilerin güçlendirilmesine katkı sağlayarak sosyalizasyon sürecinin daha hızlı ve etkili gerçekleşmesine olanak tanımaktadır (Gruman, Saks, ve Zweig, 2006). Bu doğrultuda, hem örgütlerin hem de bireylerin süreci karşılıklı bir sorumluluk olarak görmeleri, örgütsel sosyalizasyonun başarısını artırmaktadır (Saks ve Ashforth, 1997). Özetle, örgütsel sosyalizasyon, birey-örgüt etkileşiminin temelini oluşturarak, örgütsel hedeflere ulaşmada kilit bir rol oynayan önemli bir organizasyonel dinamik olmaktadır.

Örgütsel sosyalizasyon kavramının detaylı bir şekilde açıklanmasından önce bu kavramın temelleri olan örgüt ve sosyalizasyon kavramlarının açıklanması kavramın anlaşıla bilirliğini arttıracaktır. Örgütsel sosyalizasyonun temeli olan örgüt kavramı kökeni itibariyle oldukça eski bir kavram olmakta, temellerinin ilk insan topluluklarına kadar dayandığını savunan araştırmalar bulunmaktadır (Saks ve Ashforth, 2018). Tanım olarak örgüt, insan grup ve topluluklarının kendi içlerinde olan aktif bir etkileşimi çerçevesinde oluşan, bilinçli bir şekilde yapılandırılmış, ortak bir hedefe yönelik hareket eden, faaliyetlerini koordine eden bilinçli gruplar olmaktadır (Draft, 2007). Daha eski bir tanıma göre ise örgütler belirli bir kimlik veya amaç doğrultusunda bir araya gelen bireylerin, beraberlik algısına sahip olması, bu algı etrafında bölümlenip görev ve sorumluluk paylaşımı yapması sonucu oluşan yapılar olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Meal, 1989). Günümüz modern organizasyonel yönetim literatüründe ise örgütler, yöneticileri tarafından önceden belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi amacıyla ortak bir motivasyon ile hareket eden, hedef, teknoloji ve iş gören etkileşiminin gerçekleştiği organizasyonel yapılarak olarak tanımlanmaktadır (Özgül, 2018).

Sosyalizasyon kavramı ise toplumdaki değer ve normların o toplumun diğer üyelerine öğretilme süreçleri olmakta ve bu süreç içerisinde de toplumun üyelerinin davranışlarının şekillendiği, öğrenme süreçlerinin aktif olduğu ve toplumsal rollerin kazanıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Biber ve Ertürk, 2013). Daha genel bir ifade ile sosyalizasyon toplum üyesi bireylerin davranış biçimlerinin şekillendiği, toplumsal statü ve rollerin şekillendiği bir öğrenme süreci olmaktadır (Arslan, 2004). Dingler ve Enkel'e (2016) göre sosyalizasyon, sosyalleşmenin bir alt dalı olmakta, yeni bir topluluğa girmek veya üye olmak ile birlikte girilen bu toplulukta bilgi, beceri, davranış ve yetenek edinme ve öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır. Çelik (2010) tarafından gerçekleştirilen bir tanıma göre ise sosyalizasyon bireylerin içerisine girdikleri yeni toplum ile uyumlu bir şekilde yaşayabilmek için göstermiş oldukları efor ve öğrenme süreçleri

olmaktadır. Sosyalizasyon süreçlerinde bireyler içinde bulundukları sosyal çevre veya topluluğun kültürel kimliğini benimsemekte, süreç içerisinde o topluluğun bir parçası haline gelmekte, topluluğun işlevselliğini koruması için gerekli olan rolleri üstlenmekte ve topluluk ile etkileşim içerisinde olmaktadır (Kaplan ve Çetinkaya, 2014). Özetle sosyalizasyon bir topluluğun karakteristik özellikleri olan normlar, değerler ve kültürün bu toplumda hali hazırda yaşayan veya bu topluluğa yeni üye olan, katılan bireylerin öğretildiği, benimsetildiği bir süreç olmakta ve bu süreç içerisinde birey topluluğun bir parçası olmaktadır (Altıok, 2016).

Özetle, örgüt ve sosyalizasyon kavramlarının temel özellikleri dikkate alındığında, bu iki kavramın örgütsel sosyalizasyonun anlaşılmasına yönelik tamamlayıcı unsurlar olduğu görülmektedir. Örgütler, ortak hedeflere ulaşmak üzere yapılandırılmış sosyal sistemler olarak, bireylerin davranışlarını düzenleyen ve yönlendiren somut bağlamları oluşturmaktadır (Scott ve Davis, 2007). Sosyalizasyon kavramı ise, bireyin içinde bulunduğu toplumsal yapı içerisinde kültür, norm ve değerlerin içselleştirilmesini sağlayan öğrenme ve uyum süreçlerini içermektedir (Grusec ve Hastings, 2015). Bu bağlamda, örgütsel sosyalizasyonun, bireyin örgütsel yapıya katılmasıyla başlayan, örgüte özgü değer, norm ve davranış kalıplarını öğrenmesi ve benimsemesiyle sonuçlanan dinamik bir etkileşim süreci olarak değerlendirilmesi mümkündür (Ashforth, Sluss, ve Harrison, 2007). Dolayısıyla örgütsel sosyalizasyonun etkinliği, örgütün yapı ve işleyiş özellikleriyle bireyin sosyalizasyon sürecindeki aktif katılımı arasındaki dengeye bağlıdır (Bauer ve Erdogan, 2011).

Bu kavramlardan yola çıkarak örgütsel sosyalizasyon kavramının tanımları incelendiğinde kavramların birçok açıdan birbiri ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Örgütsel sosyalizasyon kavramı, bireylerin örgüte girişleriyle başlayan, mevcut örgütsel kültür, norm ve değerlerle uyumlu hale gelmelerini sağlayan ve bu uyum sürecini çeşitli yönleriyle ele alan bir kavramdır (Özçelik, 2008). Bu süreç, bireylerin sadece teknik bilgi ve becerileri değil, aynı zamanda örgütsel rol tanımlarını, informal sosyal ağları ve örtük bilgileri de öğrendiği kapsamlı bir dönemi tanımlamaktadır (Ellis, Nifadkar, Bauer ve Erdogan, 2018). Örgütsel sosyalizasyon süreci bireyin işe alınmasıyla başlamasına rağmen, esasen bu süreç örgüte dair bilgi ve algıların oluştuğu ön sosyalizasyon aşaması ile örgüte katılım öncesinde şekillenmeye başlamaktadır. Birey, örgüte katılmadan önceki dönemde çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla örgüt hakkında bilgi edinmekte, beklentilerini ve

örgütsel bağlılıklarını geliştirmektedir (Fang, Duffy ve Shaw, 2021). Bu aşamadaki beklentilerin ve örgüt imajının gerçekçi bir şekilde oluşturulması, bireyin sonraki sosyalizasyon sürecindeki uyumunu doğrudan etkilemektedir.

Bireyin işe başladığı andan itibaren karşılaştığı ilk sosyalizasyon süreçleri, genellikle örgüt tarafından yapılandırılmış resmi programlar veya uygulamalar yoluyla gerçekleşmektedir. Oryantasyon programları, mentorluk sistemleri, eğitimler ve sosyal etkinlikler gibi resmi mekanizmalar, örgüte yeni katılan bireyin hem işle ilgili yetkinliklerini geliştirmekte hem de örgütsel değerleri ve kültürü anlamasını sağlamaktadır (Song, Chai, Kim ve Bae, 2018). Buna karşın, örgütsel sosyalizasyon yalnızca resmi süreçlerle sınırlı olmayıp aynı zamanda gayriresmi yollarla da şekillenmektedir. Örgütteki takım arkadaşları ve yöneticiler ile gerçekleştirilen günlük etkileşimler, örgütün kültürünün içselleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu gayriresmi süreçler, örgütün resmi sosyalizasyon çabalarını tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir (Smith vd., 2018).

Örgütsel sosyalizasyon süreci içerisinde bireyin aktif rol alması da sürecin etkinliğini önemli ölçüde belirlemektedir. Yeni çalışanların örgüte uyum sağlamak amacıyla sergilediği proaktif davranışlar, bilgi arama çabaları ve geri bildirim talep etme girişimleri, sosyalizasyon sürecini olumlu yönde etkilemektedir (Ellis vd., 2018). Bu bağlamda, örgütsel sosyalizasyon sürecinin başarısı örgütün sunduğu fırsatlarla beraber bireyin kendi çabalarının birleşik bir ürün olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon sürecinin etkinliği, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli sonuçlara etki etmektedir. Etkili bir sosyalizasyon süreci geçiren bireylerin iş performanslarının arttığı, iş tatminlerinin yükseldiği ve örgüte olan bağlılıklarının güçlendiği belirtilmektedir (Polat ve Meydan, 2010). Ayrıca başarılı sosyalizasyon süreçleri örgütte kalma niyetini artırarak çalışan devrini azaltmakta ve örgütsel performansa olumlu yansımaktadır (Zonana, 2011). Literütür incelendiğinde özellikle yakın zamanda yapılan çalışmalarda, sosyalizasyon süreçlerinin dijital dönüşüm ve uzaktan çalışma koşullarından da etkilendiği ortaya konmaktadır. Dijital platformlar üzerinden yürütülen uzaktan sosyalizasyon uygulamaları, yeni çalışanların örgüte adaptasyonu için alternatif bir kanal oluşturmakta, ancak yüz yüze etkileşimin eksikliği sebebiyle geleneksel süreçlere kıyasla ek zorluklar da barındırmaktadır (Hausknecht ve Trevor, 2011). Buradan hareketle araştırmacılar sosyalizasyon süreçlerinin sadece örgütün dinamikleri, imkanları ve işleyişi ile

şekillenmediğini aynı zamanda çevresel koşullardan, çalışma ortamından ve trendlerden de etkilendiği, bunlar ile etkileşim içerisinde olduğu belirtilmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel sosyalizasyon kavramı, bireyin örgüte katılım öncesinden başlayıp, iş hayatı boyunca devam eden, resmi ve gayriresmi süreçlerle şekillenen, bireysel ve örgütsel boyutları bulunan kapsamlı bir kavramdır. Sosyalizasyon sürecinin başarısı, örgütlerin bu süreçleri etkin bir şekilde yapılandırması ve bireylerin proaktif katılımıyla mümkün olmakta; bu da bireyin ve örgütün karşılıklı etkileşimine dayalı bir süreci ifade etmektedir (Ellis vd., 2018).

## 2.2. Örgütsel Sosyalizasyonun Amacı

Örgütsel sosyalizasyonun temel amacı, yeni çalışanların örgütün değerlerini, normlarını ve beklentilerini öğrenerek, örgütün etkin bir üyesi haline gelmelerini sağlamaktır (Balcı, 2000). Bu süreçte, bireylerin örgütsel rollerini, sorumluluklarını ve işin gerekliliklerini kavramaları hedeflenir ve böylece, çalışanların iş performanslarının artırılması ve örgütsel hedeflere katkıda bulunmaları amaçlanmaktadır (Can, 2002). Ayrıca, örgütsel sosyalizasyon, çalışanların örgüt kültürünü içselleştirerek, örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmeyi de hedefler. Bu süreçte, çalışanların örgütün misyonunu, vizyonunu ve değerlerini benimsemeleri teşvik edilir ve sonuç olarak, çalışanların örgütsel kimlikleri pekiştirilir ve örgütle özdeşleşmeleri sağlanır (Biber ve Ertürk, 2013). Diğer bir taraftan örgütsel sosyalizasyon, çalışanların iş tatminini artırmayı ve işten ayrılma niyetlerini azaltmayı amaçlar. Etkili bir sosyalizasyon süreci, çalışanların işlerine ve örgüte olan uyumlarını artırarak, iş doyumlarını yükseltir ve uzun vadeli bir çalışma ilişkisi kurulmasına katkıda bulunmaktadır (Karasakaloğlu, Kılıçlar ve Bozkurt, 2015).

Temel amacı, örgüte yeni giren çalışanları örgüt ile kaynaştırmak, uyumunu arttırmak olan örgütsel sosyalizasyon süreci etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştiğinde çalışanın örgüte olan bağlılığı ve başarısı artmakta, işten ayrılma niyeti ve iş stresi azalmaktadır (Sökmen, 2007). Örgüte yeni katılım gösteren bireyler, örgütsel sosyalizasyon süreci içerisinde zaman içerisinde örgütün kültürünü, kimliğini öğrenmekte bu kültür ve kimliğe uygun davranışlar sergilemekte ve hareket etmektedirler (Baş, 2016). Ayrıca örgütsel sosyalizasyon süreçleri sadece çalışanın örgüt ve iş ile uyumunu arttırmayı amaçlamakta aynı zamanda çalışanlar arasındaki uyumu ve ahengi de arttırmakta, örgütün

işleyişini geliştirmekte, çalışanların uzmanlık kazanmasına ve motivasyonlarının artmasına da katkı sağlamaktadır. (Demirbilek, 2009).

Sonuç olarak, örgütsel sosyalizasyon süreci, bireylerin örgüt içindeki rollerini, görevlerini ve örgütsel kültürü içselleştirmelerini sağlayarak, çalışanların etkin birer örgüt üyesi hâline gelmelerini amaçlamaktadır. Bu bağlamda, sosyalizasyon süreçlerinin etkili şekilde gerçekleştirilmesi, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmakta, iş performansını yükseltmekte ve çalışanlar arasındaki iş birliği ve uyumu güçlendirmektedir (Balcı, 2000; Demirbilek, 2009). Ayrıca, çalışanların iş tatminlerinin yükseltilmesi ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılması açısından örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır (Karasakaloğlu, Kılıçlar ve Bozkurt, 2015). Bu doğrultuda, örgütlerin, çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun, kapsamlı ve etkin sosyalizasyon programları tasarlamaları, hem bireysel hem de örgütsel başarının sürdürülebilirliği açısından gerekli görülmektedir.

### 2.3. Örgütsel Sosyalizasyonun Önemi

Örgütsel sosyalizasyon kavramı en temelinde örgütlerin verimliliklerinin, işlevselliklerinin ve etkinliklerinin artması açısından önemli bir unsur olmaktadır. Özellikle günümüzde örgütsel sosyalizasyon hem örgüt hem de iş gören için önemli ve kritik bir kavram olmakta bunun da en önemli nedeni ise günümüz dünyasında hızla gelişen teknoloji ve artan rekabet ile işletmelerin sürekli olarak bir karlılık ve etkinlik baskısı altında olmalarıdır (Özgül, 2018). Bundan dolayı yeni bir iş görenin örgüte hızlı ve en etkili şekilde uyum sağlaması işletmenin geleceği açısından büyük önem arz etmektedir (Güngörmez, 2016). Bu çerçeveden ele alındığında başarılı bir örgütsel sosyalizasyon süreci içerisinde çalışan örgüte hızlı ve etkili bir şekilde adapte olur, işine uyum sağlar, iş stresi azalır, motivasyonu ve performansı artar. Bu bağlamda; çalışanın örgütte kalma isteği ve devamlılığı, örgütte kendini geliştirme, kariyer yapma, ilerleme gibi avantajları beraberinde getirirken, örgüt içinde uyum sağlayan yeni çalışanın performansı ve işe olan devamlılığı çalışan devir hızının yüksek ve maliyetli olduğu durumda örgüt için de avantajlar sağlamaktadır (Çetinkaya, 2016).

En temelinde örgütsel sosyalizasyon, bireylerin örgütsel yapıya etkin bir şekilde dahil edilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Sosyalizasyon süreçlerinin başarılı bir

şekilde uygulanması durumunda, çalışanların örgüte uyum sağlama süreleri kısalmakta, belirsizlikleri azalmakta ve iş rolleriyle ilgili netlik kazanmaları mümkün olmaktadır (Allen vd., 2017). Ayrıca, çalışanların örgütün kültür ve değerlerini doğru biçimde içselleştirmeleri sağlanarak, örgütsel amaçlarla çalışanların kişisel hedeflerinin uyumu sağlanmaktadır. Bu durum da, çalışanların verimliliklerinin ve motivasyonlarının artmasına katkıda bulunmaktadır (Song ve Chathoth, 2018).

Örgütsel sosyalizasyonun bir diğer önemli boyutu ise çalışanların örgüte olan bağlılık ve aidiyet duygularını güçlendirmesidir (Sabuncuoğlu, 2016). Etkili sosyalizasyon uygulamaları, çalışanların örgüt içindeki sosyal ilişkilerini geliştirerek, takım ruhunun oluşturulmasına zemin hazırlamakta ve çalışanların kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak görmelerini desteklemektedir (Ellis, Nifadkar, Bauer ve Erdogan, 2018). Böylece çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta, iş tatmini yükselmekte ve çalışan devri oranlarında belirgin bir düşüş gözlemlenmektedir. Uzun vadede bu durum, örgütün performansını ve rekabet avantajını olumlu yönde etkilemektedir (Demirbilek, 2009).

Son olarak, örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin doğru ve kapsamlı uygulanması, örgütlerdeki iletişim kalitesini artırmakta ve örgütsel bütünleşmeye katkıda bulunmaktadır. Sosyalizasyon aracılığıyla, çalışanlar örgüt içerisindeki formal ve informal iletişim kanallarını daha iyi anlayarak, bilgi paylaşımının ve iş birliğinin artmasını sağlamaktadır (Gruman ve Saks, 2018). Bunun sonucunda örgüt içi çatışmalar azalmakta, bilgi akışı hızlanmakta ve çalışanlar arasında güven ortamı oluşmaktadır. Bu durum ise, örgütün yenilikçilik kapasitesini desteklemekte ve değişim süreçlerine uyumu kolaylaştırmaktadır (Gruman ve Saks, 2018; Song ve Chathoth, 2018).

## 2.4. Örgütsel Sosyalizasyonun Özellikleri

Örgütsel sosyalizasyon kavramı organizasyonel bir fonksiyon olarak sürecin etkinliği açısından kritik öneme sahip olmakta ve bir takım karakteristik özelliklere sahip olmaktadır. İlk olarak örgütsel sosyalizasyon, devamlı ve dinamik bir yapıya sahip olması ile ön plana çıkmaktadır (Scott ve Davis, 2007). Sosyalizasyon yalnızca işe yeni başlayan çalışanlar için değil, aynı zamanda kariyerleri boyunca farklı pozisyon veya roller üstlenen bireyler için de devam eden sürekli bir süreçtir (Feldman, 1980). Bu süreklilik, örgütün sürekli değişen koşulları ve gereksinimlerine uyumu kolaylaştıran bir unsur olarak öne

çıkmaktadır. İkinci olarak, örgütsel sosyalizasyon çift yönlü etkileşim gerektiren bir süreç olmaktadır. Sosyalizasyonun etkinliği, yalnızca örgütün sunduğu eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerine değil, aynı zamanda çalışanın aktif katılımı ve çabasına da bağlı olmakta ve çalışanların, sosyalizasyon sürecinde proaktif davranmaları, bilgi ve geri bildirim talep etmeleri, süreçten elde ettikleri uyumu ve başarıyı artırmaktadır (Kaynak vd., 2000).

Üçüncü özellik olarak örgütsel sosyalizasyon, hem resmi hem de gayriresmi yollarla gerçekleşen bir süreç olmaktadır. Resmi sosyalizasyon süreçleri, genellikle örgüt tarafından yapılandırılmış oryantasyon programları, eğitimler ve mentorluk gibi uygulamaları içermektedir (Luthans, 2011). Buna karşılık gayriresmi sosyalizasyon ise çalışanların yöneticiler, meslektaşlar ve örgütün diğer üyeleriyle günlük etkileşimleri sırasında doğal olarak ortaya çıkan, kendiliğinden gelişen süreçleri ifade etmektedir. Her iki süreç de birbirini tamamlayıcı ve destekleyici nitelikte olmakta ve sosyalizasyon süreçlerini şekillendirmektedir. (Nelson ve Quick, 2013).

Bir diğer önemli özellik ise örgütsel sosyalizasyonun belirsizliği azaltıcı bir niteliğe sahip olmasıdır. Sosyalizasyon sürecinin etkin biçimde yürütülmesi ile bireylerin rol algıları netleşmekte, görev ve sorumluluklarıyla ilgili belirsizlikler ortadan kalkmakta ve çalışanların örgüte uyumları hızlanmaktadır (Balcı, 2000). Bu durum ise çalışanların iş performansını olumlu yönde etkileyerek örgütün genel verimliliğine katkıda bulunmaktadır (Shareef ve Atan, 2018). Özetle, örgütsel sosyalizasyon süreci çok boyutlu ve kapsamlıdır. Süreç içerisinde çalışanların teknik becerileri, sosyal ilişkileri ve örgütsel değerleri eş zamanlı olarak öğrenmesi hedeflenmektedir. Bu açıdan sosyalizasyon, sadece mesleki yetkinliklerle sınırlı kalmamakta, çalışanların örgütün kültür ve değerlerini içselleştirmesini ve örgütsel bağlılığın güçlenmesini sağlamaktadır (Thomas ve King, 2007).

Çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere örgütsel sosyalizasyon bir süreç olarak ele alınmakta ve bu süreç içerisinde örgüte yeni giren iş görenler örgütün norm, değer, kültür ve kimliğini öğrenmeye başlamakta ve benimsemektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel sosyalizasyonun temel özelliklerinin dışında boyutlar kapsamında da değerlendirildiği görülmekte ve bu boyutlar; değer, tutum ve davranışların değişimi, örgütsel sosyalizasyon sürecinin devamlılığı, yeni görevlere, çalışma gruplarına ve örgütsel uygulamalara uyum sağlama, yeni çalışanlar ile yöneticiler arasındaki etkileşim ve

sosyalizasyonda ilk dönemin önemi şeklinde sınıflandırılmaktadır (Özkan, 2005: Aknar, 2013; Demirer, 2014):

### 2.4.1. Değer ve tutumların değişimi

Örgütsel sosyalizasyonun değer ve tutumları değiştirme özelliği, bireylerin örgütle uyumunu sağlayan en temel süreçlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bireyler, örgüte katıldıkları ilk andan itibaren, örgütün sahip olduğu değerler, normlar ve standartlar ile etkileşim içine girmekte, bu süreç içerisinde kişisel değer ve tutumlarında zaman içinde birtakım değişimler yaşamaktadırlar (Feldman ve Arnold, 1983). Bu değişim, genellikle örgütün kültürel yapısının güçlü bir biçimde aktarılması, örgütsel uygulamaların tutarlı ve açık şekilde yürütülmesi ve mevcut çalışanlar ile yeni katılanlar arasında güçlü bir etkileşim ortamının oluşturulması sonucu ortaya çıkmaktadır (Çalık, 2006). Özellikle yeni çalışanların kişisel değer ve inançlarının örgütsel değerlerle uyuşmadığı durumlarda, sosyalizasyon süreçleri bu farklılıkları azaltmakta veya ortadan kaldırmaktadır. Böylece, çalışanların kişisel tutum ve davranışlarının örgüt hedefleri ile bütünleşmesi sağlanarak örgütsel bütünlük korunmakta, çalışanların verimlilikleri ve motivasyon düzeyleri artırılmaktadır (Dönmez, 2017).

Örgütsel sosyalizasyon sürecinde değer ve tutumların değiştirilmesi yalnızca bireyin örgütsel değerlere uyum sağlamasını değil, aynı zamanda örgütün mevcut değerlerinin ve normlarının yeni çalışanlar aracılığıyla zenginleşmesini de içermektedir (Balcı, 2000). Sosyalizasyon süreci, bireylerin önceki deneyim ve bilgilerini yeni örgüte taşımasına imkân tanımakta ve bu da örgütsel değerlerde sürekli bir yenilenme ve gelişim fırsatı yaratmaktadır (Özkan, 2005). Özellikle farklı kültürlerden, meslek gruplarından veya sektörlerden gelen çalışanlar, sosyalizasyon sürecinde mevcut örgüt kültürüne yönelik eleştirel bir perspektif sunabilmekte, bu da örgütün değerlerinin ve tutumlarının daha yenilikçi ve kapsayıcı hale gelmesine katkıda bulunmaktadır. Böylece, örgütsel sosyalizasyonun değer ve tutum değiştirme özelliği yalnızca bireysel adaptasyonu sağlamamakta, aynı zamanda örgüt kültürünün sürekli gelişimini ve yenilenmesini de destekleyerek örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sunmaktadır (Aknar, 2013).

### 2.4.2. Örgütsel sosyalizasyon sürecinin devamlılığı

Örgütsel sosyalizasyon sürecinin devamlılığı, bireylerin örgüte katıldıkları ilk andan başlayarak kariyerleri boyunca devam eden sürekli ve aşamalı bir süreç olarak değerlendirilmektedir Sökmen, 2007). Bu süreç, yalnızca işe yeni başlayan çalışanlarla sınırlı kalmayıp, mevcut çalışanların örgüt içindeki rol değişimleri, terfi süreçleri veya organizasyonel yapıdaki değişimlere uyum sağlamaları sırasında da devam etmektedir. Çalışanlar, örgüt içerisindeki yenilikleri takip etmek, değişen görev tanımları ve sorumluluklarla başa çıkmak için sürekli olarak sosyalizasyon sürecinin içerisinde bulunmaktadır (Salgar, 2021). Örgütlerin sürekli değişen ve gelişen dinamik yapıları göz önüne alındığında, sosyalizasyon sürecinin devamlı olması çalışanların bu değişime uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve böylece bireylerin örgütsel hedeflere yönelik performansları sürekli olarak desteklenmektedir (Vural, 2015).

Diğer bir taraftan örgütsel sosyalizasyonun devamlılığı, çalışanların örgütsel kültürü sürekli olarak pekiştirmesine ve geliştirmesine de olanak sağlamaktadır. Süreklilik arz eden sosyalizasyon süreçleri sayesinde bireyler, örgütün değerlerini ve normlarını sadece başlangıç aşamasında değil, çalışma hayatlarının tüm evrelerinde yeniden keşfedip içselleştirmektedirler (Salgar, 2021). Bu durum, çalışanların örgütle uzun vadeli bağlarını güçlendirmekte, örgüte karşı olan aidiyet duygularını artırmakta ve dolayısıyla çalışan bağlılığını pekiştirmektedir. Böylece sosyalizasyonun sürekliliği, çalışanların örgütteki kariyer gelişimlerini desteklerken, örgütsel verimlilik ve sürdürülebilir başarı açısından da kritik bir rol üstlenmektedir (Biber ve Ertürk, 2013).

### 2.4.3. Yeni iş görenler ile yöneticiler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi

Örgütsel sosyalizasyon süreci, yeni çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkileri şekillendiren temel faktörlerden biri olmaktadır. Yeni işe başlayan bireyler, örgütün kültürünü, normlarını ve değerlerini anlamaya çalışırken en çok yöneticileriyle etkileşim içerisinde bulunmaktadırlar. Bu bağlamda yöneticilerin sergiledikleri davranışlar, yeni çalışanların örgüte ilişkin ilk algılarını doğrudan etkilemekte ve onların sosyalizasyon sürecindeki uyumlarını belirlemektedir (Biber ve Ertürk, 2013). Özellikle yöneticilerin yeni çalışanlara yönelik sergiledikleri destekleyici, bilgilendirici ve rehberlik edici tutumları, yeni çalışanların örgütsel rollerini net olarak kavramalarını ve iş yerindeki

belirsizlikleri azaltmalarını sağlamaktadır (Özkan, 2004). Ayrıca sosyalizasyon süreci, yeni çalışanların yöneticiyle kurduğu ilişkinin kalitesini belirleyerek örgütsel bağlılığı ve iş tatminini de olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilerin sosyalizasyon sürecinde aktif ve destekleyici bir rol üstlenmesi, yeni çalışanların kendilerini örgüt içerisinde değerli hissetmelerini sağlayarak, örgüte olan duygusal bağlılıklarını artırmaktadır. Bu durum, yeni çalışanların iş performansına olumlu yansımakta, işten ayrılma niyetlerini azaltmakta ve iş tatminlerini yükseltmektedir (Yaşar-Uğurlu, Ayas ve Önay, 2016). Dolayısıyla yöneticilerin sosyalizasyon sürecindeki rolü, yalnızca teknik bilgi aktarımıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda psikolojik destek ve mentorluk gibi kapsamlı bir ilişki biçimini içermektedir.

Örgütsel sosyalizasyon süreci, yeni çalışanların örgütün değerlerini, normlarını ve beklentilerini öğrenerek etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamayı amaçlayan kritik bir süreç olarak tanımlanmakta ve bu süreçte yöneticiler, yeni çalışanların örgüte uyum sağlamasında ve rollerini net bir şekilde anlamalarında önemli bir rol oynar (Demirbilek, 2024). Yöneticilerin, yeni çalışanların iş sorumluluklarını öğrenmelerinde yardımcı olmaları, iş kalitesinin yükselmesine ve çalışanların rol açıklığının artmasına katkıda bulunur (Blau, 1988, aktaran Özkan, 2004). Etkili bir sosyalizasyon süreci, yöneticilerin rehberliği ve desteğiyle, yeni çalışanların örgüt kültürünü benimsemelerini, iş tatminlerini artırmalarını ve stres seviyelerini azaltmalarını sağlamaya yardımcı olmaktadır (Taormina, 2004).

### 2.4.4. Örgütsel dinamiklere uyum

Örgütsel sosyalizasyonun bir diğer önemli boyutu da örgütsel dinamiklere uyum olmakta ve bu dinamikler, yeni görevlere, çalışma gruplarına ve örgütsel uygulamalara uyum sağlama süreçleri olarak değerlendirilmektedir (Efil, 2010). Bu süreç, çalışanların mevcut rol ve sorumluluklarından farklı görevler üstlendiklerinde ya da farklı çalışma gruplarına dahil olduklarında ortaya çıkan belirsizlikleri azaltarak, etkin bir uyumu amaçlamaktadır (Ashforth, Sluss ve Saks, 2007). Çalışanların yeni görevlere ve çalışma gruplarına adaptasyonunu kolaylaştırmak için örgütler, eğitim programları, oryantasyon süreçleri ve mentorluk gibi uygulamalarla destekleyici ortamlar oluşturmaktadır. Bu uygulamalar sayesinde çalışanlar, yeni görevlerine ilişkin beklentileri daha iyi anlamakta ve performanslarında olumlu gelişmeler gözlenmektedir (Klein ve Heuser, 2008).

Bunun yanı sıra, yeni örgütsel uygulamalara uyum sağlama süreci, çalışanların mevcut bilgi ve deneyimleriyle yeni uygulamaları birleştirmesini ve benimsemesini içermektedir. Örgütsel değişim süreçlerinde çalışanların yeni uygulamaları anlamaları, benimsemeleri ve bu uygulamalara adapte olmaları, örgütsel etkinliği doğrudan etkilemektedir (Vakola ve Nikolaou, 2005). Özellikle çalışanların yeni uygulamalara karşı sergilediği direnç veya kabul davranışları, örgütün sosyalizasyon politikaları ile yakından ilişkili olup, etkin sosyalizasyon uygulamaları bu geçiş süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Bu çerçevede çalışanların proaktif davranışlar sergilemesi, bilgi araması ve örgütsel desteğin varlığı, yeni uygulamalara yönelik uyumu artırmakta ve genel örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir (Saks ve Gruman, 2018).

### 2.4.5. Örgütsel sosyalizasyon sürecinin başlangıcı

Örgütsel sosyalizasyon sürecinde ilk dönem olarak adlandırılan iş görenin örgüte dahil olduğu ilk dönem, bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarının, tutumlarının ve beklentilerinin şekillenmesinde kritik bir öneme sahip olmaktadır (Ercan, 2024). Bu dönemde yeni çalışanlar, örgütün değerlerini, normlarını, hedeflerini ve çalışma yöntemlerini hızlı bir şekilde öğrenir ve aynı zamanda örgüte yönelik algı ve tutumlarını oluştururlar (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein ve Song, 2013). İşe başladıkları ilk günlerden itibaren çalışanların karşılaştıkları deneyimler, onların örgüte yönelik algılarını ve uzun vadeli tutumlarını derinden etkilemektedir. İlk dönemde yaşanan olumlu deneyimler, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına yardımcı olurken, olumsuz deneyimler ise çalışanın iş stresini ve işten ayrılma niyetini artırabilmektedir, bundan dolayı bu dönem kritik bir öneme sahip olmaktadır (Allen, Eby, Chao ve Bauer, 2017).

Ayrıca örgütsel sosyalizasyonun ilk dönemi, örgüte yeni katılan çalışanların rol belirsizliklerini azaltmakta ve onların hızlı bir şekilde örgüte adapte olmalarını sağlamaktadır (Gruman, Saks ve Zweig, 2006). İlk dönemde sunulan destekleyici uygulamalar, eğitimler ve oryantasyon programları, çalışanların örgütteki rollerini anlamalarına yardımcı olarak performanslarını ve güven duygularını artırmaktadır (Ellis, Nifadkar ve Bauer, 2017). Bu süreçte yöneticilerin ve diğer çalışanların yeni katılanlara yönelik tutumları da büyük önem taşımaktadır. İlk dönemde yöneticilerden alınan destek ve olumlu geri bildirimler, yeni çalışanların sosyalizasyon sürecindeki başarısını artırmakta

ve onların uzun vadede örgütle özdeşleşmesini kolaylaştırmaktadır (Saks ve Gruman, 2018).

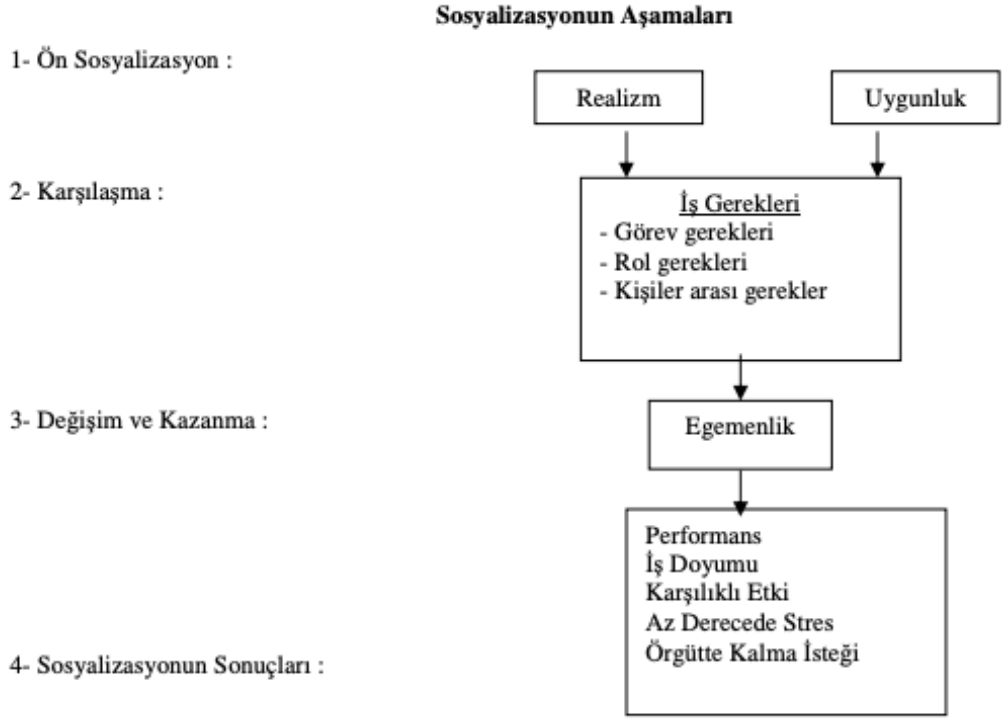
## 2.5. Örgütsel Sosyalizasyonun Sonuçları

Örgütsel sosyalizasyon organizasyonlar ve iş görenler açısından birçok olumlu fayda sağlamaktadır. Örgütsel sosyalizasyon sürecinin en belirgin sonuçlarından biri çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması olmaktadır (Kılıçarslan, 2018). Etkili bir sosyalizasyon süreci geçiren bireyler, örgütün değerlerini, kültürünü ve hedeflerini benimseyerek örgütsel kimliklerini güçlendirebilmektedirler (Özdevecioğlu, 2004). Bu durum, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve ayrılmaz bir parçası olarak görmelerini sağlayarak, örgüte yönelik duygusal bağlarını derinleştirmekte ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Bauer vd., 2007). Literatür incelendiğinde örgüte olan bağlılığı yüksek düzeydeki çalışanlar genellikle örgüt için daha fazla çaba sarf etmekte, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmakta ve uzun vadede örgüt içinde kalmayı tercih etmektedirler (Allen ve Shanock, 2013).

Örgütsel sosyalizasyonun bir diğer önemli çıktısı ise çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükselmesi olmaktadır (Özçelik, 2008). Özellikle, yeni çalışanların sosyalizasyon sürecinde aldıkları destek ve rehberlik, iş rolleriyle ilgili belirsizlikleri azaltmakta ve bireylerin kendi rollerini daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Bu durum, iş ile ilgili stresin azalmasına, iş performansının yükselmesine ve genel iş doyumunun artmasına neden olmaktadır (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein ve Song, 2013). Ayrıca, sosyalizasyon sürecinde sağlanan etkin oryantasyon ve eğitim programları, çalışanların işlerini daha verimli yapmalarına imkân tanımakta ve bu da bireylerin işlerine yönelik olumlu tutumlarını pekiştirmektedir (Ellis, Nifadkar ve Bauer, 2017). Bir diğer önemli örgütsel sosyalizasyon çıktısı da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalması olmaktadır. Çalışanların sosyalizasyon süreci boyunca elde ettikleri olumlu deneyimler, onların örgütte kalma niyetlerini güçlendirmekte, bu süreçlerde destek gören ve örgüt kültürüne uyum sağlayan çalışanlar, örgüt içinde kendilerini daha rahat hissetmekte ve kariyerlerini örgütle ilişkilendirme eğiliminde olmaktadırlar (Ashforth, Sluss ve Saks, 2007). Aksi durumda, sosyalizasyon sürecinde başarısızlık yaşayan çalışanlar ise kendilerini örgüte yabancı hissederek daha hızlı bir şekilde örgütten ayrılma yolunu seçebilmektedirler.

Örgütsel sosyalizasyon süreci, çalışanların performanslarının artmasına doğrudan katkıda bulunmaktadır. Sosyalizasyon sürecinde sağlanan eğitim ve rehberlik sayesinde bireyler, görev ve sorumluluklarını daha iyi kavramakta ve kısa süre içerisinde işlerinde verimli hale gelebilmektedirler (Kahyaoğlu, 2012). Çalışanların iş rolleriyle ilgili belirsizliklerinin azalması ve yöneticiler tarafından sağlanan etkin destek, çalışanların kendilerine duydukları güveni artırmakta ve böylece performanslarını yükseltmektedir (Bauer vd., 2007; Kammeyer-Mueller vd., 2013). Dolayısıyla, sosyalizasyon süreçlerine yatırım yapan örgütler, çalışan performansındaki artıştan fayda sağlayarak genel örgütsel başarıyı da destekleyebilmektedirler.

Ek olarak, örgütsel sosyalizasyon süreçleri, çalışanlar arasında güçlü sosyal ilişkilerin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Sosyalizasyon sürecinde çalışanların örgüt içindeki diğer bireylerle olan etkileşimleri artmakta, örgüt içi iletişim ve iş birliği gelişmektedir. Çalışanlar arasında kurulan güçlü sosyal bağlar, takım çalışmasını güçlendirmekte ve örgüt içinde pozitif bir çalışma ortamının oluşmasını sağlamaktadır (Ellis vd., 2017). Bu durum, çalışanların bireysel başarılarını desteklediği gibi, örgütün genel hedeflerine ulaşmasında da önemli rol oynayabilmektedir.




Şekil 2.1. Örgütsel Sosyalizasyonun Çıktıları

**Kaynak:** Nelson ve Quick 1997'den akt. Aytekin, 2019: 22.

Yukarıda yer alan Şekil 2.1.'de görüleceği üzere örgütsel sosyalizasyon sürecinde istenen şekilde ilerleme kaydedilmesinin ardından performans göstergelerinin olumlu yönde seyretmesi beklenmektedir. Çalışanların iş doyumu düzeylerinin yükselmesi, örgütsel sosyalizasyonun çıktıları arasında yer almaktadır. Örgütsel sosyalizasyon ile birlikte çalışanların örgüt bünyesinde kalma isteklerinin artması yönünde beklentiler bulunmaktadır. Stres düzeyinin azalması ve bunun örgütsel süreçlere yansıması, örgütsel sosyalizasyonun çıktıları arasında kendisine yer edinmiştir. Örgütsel sosyalizasyon ile birlikte karşılıklı olumlu etkilerinin gözlenmesinin söz konusu olacağı şekil üzerinde verilen bilgiler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel sosyalizasyon süreci, çalışanların örgüte uyumlarını sağlayarak bireysel ve örgütsel düzeyde çok yönlü olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Etkili bir sosyalizasyon programıyla çalışanların örgütsel bağlılığı artmakta, iş tatmini yükselmekte, performansları iyileşmekte ve işten ayrılma eğilimleri azalmakta, aynı zamanda örgüt içi iletişim ve iş birliği güçlenmektedir. Dolayısıyla örgütlerin sosyalizasyon süreçlerini stratejik olarak ele almaları, çalışanların hem bireysel hem de kolektif başarılarını artırarak örgütsel sürdürülebilirlik ve rekabet avantajına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, sosyalizasyon süreçlerinin sürekli olarak desteklenmesi ve geliştirilmesi, örgütsel etkinlik açısından kaçınılmaz bir gereklilik olarak görülmekte ve hem örgüt hem de iş gören açısından oldukça önemli faydalar barındırmaktadır.

## 2.6. Örgütsel Sosyalizasyon Olan ve Olmayan İşletmelerin Karşılaştırılması

Örgütsel sosyalizasyon, değişimlere hazırlıklı olma ve değişim alanlarına uyum sağlamayla ilgili bir kavram olarak da değerlendirilmektedir, bu yönü ile örgütsel sosyalizasyon sürecinin etkili bir şekilde işlediği organizasyonlar değişime karşı hazırlıklı olma ve değişimle ilgili sorumlulukları belirleme bu süreçlerin etkili bir şekilde işlemediği organizasyonlara karşı daha avantajlı durumda olmaktadır (Aydın ve Nartgün, 2015). Literatür incelendiğinde örgütsel sosyalizasyon olan ve olmayan işletmelerde farklılık gözlenen alanlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Pelit ve Kahyaoğlu, 2015):

1. Rollerin belirgin hale getirilmesi,

2. Sorumlulukların uygun şekilde ilgili taraflara (çalışanlara ve yöneticilere) dağıtılması,

3. Doğru çalışanların uygun pozisyonlara yerleştirilmesi,

4. Çalışan ve işletme arasında uyum meydana getirilmesi,

5. Çalışanlar ve birimler arasında gerekli koordinasyonun başarılı şekilde sağlanması,

6. İşletmenin bütünlüğünü koruyacak şekilde önlemlerin alınması,

7. Örgütsel süreçlerde gerekli olan ilişkilerin sağlıklı bir biçimde kurulması/yürütülmesi,

8. Örgüt bünyesine yeni katılan çalışanların etkili bir çalışan haline gelmesinin sağlanması,

9. Örgüt kültürünün benimsenmesi,

10. Örgütsel değerlere uyum sağlanması,

11. Örgüt bünyesinde daha önceden çalışan bireylerin bilgi, birikim ve deneyimlerinin yeni çalışanlara aktarılması şeklindedir.

Yukarıda sıralanan hususlar, örgütsel sosyalizasyonun başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde gözlenecek sonuçlar arasında gösterilmektedir. Örgütsel sosyalizasyonun uygulanmasında sorunların yaşanması halinde ise belirtilen alanlarda olumsuz yönde deneyimlerin gözlenmesi beklenmektedir. Örgütsel sosyalizasyon olan işletmelerde çalışanlar arasındaki iletişim sağlıklı olacağı için işlerin yürütülmesinde başarı sağlanmakta, çalışanların beklentileri karşılanmaktadır (Balcı vd., 2019). Örgütsel sosyalizasyon olmayan işletmelerde ise bu konuda olumsuz gelişmeler yaşanmakta, çalışanların beklentilerinin karşılanmadığı örnekler ortaya çıkmaktadır.

## 2.7. Turizm Sektöründe Örgütsel Sosyalizasyon

Turizm sektörü, emek yoğun yapısı, hizmet odaklı çalışma koşulları ve yüksek personel devir hızı nedeniyle örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin kritik önem taşıdığı sektörlerin başında gelmektedir (Kahyaoğlu, 2012). Bu sektörde çalışanların hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine doğrudan etkisi, çalışanların hızlı bir biçimde örgütsel değerlere, iş süreçlerine ve sektörel beklentilere uyum sağlamasını gerektirmektedir.

Turizm işletmelerinde yeni çalışanların hızlı ve etkin biçimde sosyalizasyon sürecini tamamlaması, personelin müşteriyle etkili iletişim kurmasını ve hizmet kalitesinin ve motivasyonun artırmasına yardımcı olmaktadır (Özkan, 2004).

Turizm sektöründeki örgütsel sosyalizasyon süreçleri, diğer sektörlere göre daha dinamik ve çok boyutlu gerçekleşmektedir. Bu sektörde çalışanlar, müşteriyle yüz yüze iletişimin yoğun olması nedeniyle kısa süre içinde sektörün normlarını, müşteri beklentilerini ve organizasyon kültürünü benimsemek durumunda olmaktadırlar, bu nedenle turizm işletmelerinde etkili sosyalizasyonun sağlanması için oryantasyon programları, hizmet içi eğitimler ve yöneticiler tarafından sürekli geri bildirim verilmesi büyük önem taşımaktadır (Ayyıldız, 2011). Bu uygulamalar sayesinde çalışanlar, iş rollerindeki belirsizlikleri azaltmakta ve kendilerini daha hızlı bir şekilde işletmenin değerli bir parçası olarak görmeye başlamaktadırlar (Akıncı, 2002).

Örgütsel sosyalizasyonun faydaları turizm işletmelerinde belirgin bir şekilde görülmekte, bu işletmelerde sosyalizasyon süreçlerinin etkili biçimde yürütülmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve iş tatminini artırmaktadır, işe yeni başlayan çalışanlar, sosyalizasyon sürecinde örgütün değerlerini ve normlarını hızlı şekilde öğrendikçe örgütle duygusal bağ kurmaya başlamaktadırlar (Özgül, 2018). Bu durum, çalışanların işletme içindeki kariyer hedeflerini şekillendirmelerine, kendilerini örgüte ait hissetmelerine ve hizmet performanslarının artmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca başarılı sosyalizasyon süreçleri sonucunda turizm işletmelerindeki çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmakta ve böylece yüksek personel devir hızı sorunu minimize edilebilmektedir (Slattery ve Selvarajan, 2005).

Örgütsel sosyalizasyonun turizm sektöründe yarattığı bir diğer önemli etki ise takım çalışması ve çalışanlar arası iş birliğinin geliştirilmesidir. Turizm sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti büyük ölçüde takım çalışmasına bağlı olduğu belirtilmektedir (Aşıkoğlu, 1997). Sosyalizasyon süreçlerinde çalışanların birbirleriyle olan etkileşimi artmakta, çalışanlar arasında bilgi ve deneyim paylaşımı hızlanmakta ve ortak hedefler doğrultusunda iş birliği gelişmekte, bu durum da, işletme içi iletişimi güçlendirmekte ve personelin müşteri beklentilerini karşılama yetkinliğini arttırabilmektedir (Sökmen, 2003).

Ek olarak, turizm sektöründe sosyalizasyon süreçlerinin etkin biçimde yönetilmesi, çalışanların stres düzeylerini azaltmakta ve iş rollerindeki belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır (Birdir, 2000). Özellikle yeni işe başlayan çalışanların sosyalizasyon süreçlerinde aldıkları destekleyici eğitimler ve yöneticilerden gördükleri mentorluk, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini ve işle ilgili kaygılarının azalmasını sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların daha rahat ve özgüvenli bir biçimde müşterilere hizmet sunmalarına, hizmet kalitesinin artmasına ve işletmenin genel performansının yükselmesine imkân tanımaktadır (Woods, 2002; Sökmen, 2003).

Sonuç olarak, turizm sektöründe örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin etkin yönetilmesi, hem çalışanların bireysel başarılarına hem de işletmenin genel performansına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Sosyalizasyon süreçleri sayesinde çalışanlar işletme kültürüne ve müşteri beklentilerine hızla uyum sağlayarak hizmet kalitesini artırmakta, örgütsel bağlılıklarını güçlendirmekte ve sektörde yaşanan yüksek personel devir hızını azaltmaktadır. Bu doğrultuda, turizm işletmelerinin sosyalizasyon süreçlerini stratejik bir yönetim aracı olarak kullanmaları ve çalışanların adaptasyon süreçlerine sürekli yatırım yapmaları, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir başarıyı sağlamak açısından kritik öneme sahip olmaktadır.

Literatür incelendiğinde turizm sektöründe örgütsel sosyalizasyon kavramının ilişkisini ve etkinliğini inceleyen birçok araştırmaya rastlanılmaktadır. Young (2003) tarafından gerçekleştirilen kavramsal çalışmada, hizmet endüstrisi ve turizm sektöründeki örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin mevcut durumu değerlendirilmiştir. Araştırmada, önceki çalışmalar temel alınarak, hizmet sektöründeki örgütlerde uygulanan sosyalizasyon yöntemleri ve içeriklerinin kapsamlı bir değerlendirmesi yapılmıştır ve araştırmanın bulgularına göre örgütsel sosyalizasyonun turizm sektörü açısından kritik öneme sahip olan ve özellikle işten ayrılma niyeti üzerinde oldukça önemli bir etkisi olduğu vurgulanmıştır. Bir başka araştırmada, Sökmen (2007) ise konaklama sektöründe çalışanların kurumsal sosyalizasyon süreçlerinde yöneticilerin rollerini ve etkinlik düzeylerini belirlemeye odaklanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan toplam 882 çalışana yönelik anket çalışması yapılarak, yöneticilerin sosyalizasyon süreçlerine olan katkıları çalışanların algıları doğrultusunda analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilerin etkinliğinin örgütsel

sosyalizasyon süreçlerinde oldukça büyük önem arz ettiği vurgulanmış, yöneticilerin tutum ve davranışlarının sürecin başarılı olabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Kahyaoğlu (2012) turizm sektörünün emek yoğun bir yapıya sahip olması, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin başarılarının çalışanların verimlilik düzeyine bağlı olduğunu ortaya vurgulamakta ve çalışanların örgütsel hedeflere ve değerlere uyumunu sağlamayı hedefleyen örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin, turizm sektöründe özellikle konaklama işletmeleri açısından önem arz ettiğini belirtmektedir. Benzer bir şekilde Turhan (2018) gerçekleştirdiği araştırma sonucunda konaklama işletmelerindeki çalışanların sosyalizasyon sürecinde özellikle eğitim imkânlarının ve kariyer gelişim fırsatlarının sunulması, çalışanların gelecekle ilgili kaygılarının azalmasını sağlayarak, işlerine odaklanmalarını ve örgütsel uyumlarını arttırdığını tespit etmiştir. Ayrıca Turhan (2018) araştırmasında bu sektördeki uzun çalışma saatlerinin işletme içi dinamikler ile düzenlenebileceğini belirtmekte, çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle uyumlu ilişkiler geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda hem yöneticilerin hem de çalışanların yardımlaşma ve dayanışma kültürünü benimsemelerinin önemi vurgulanmaktadır.

Özgül (2018) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda da turizm işletmelerindeki örgütsel sosyalizasyon sürecinde grup çalışması, koordinasyon ve yetkilendirme gibi kavramların yanı sıra örgütün amaçları ve esnek organizasyon yapısı da önemli rol oynadığı belirtilmekte, örgütsel amaçların ve hedeflerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi, örgütün esnek bir yapıya kavuşması ve değişime açık hale gelmesiyle yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Böylece sosyalizasyon süreci, çalışanların değişime uyum sağlayan ve sürekli öğrenen bir örgüt yapısında daha etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşebileceği belirtilmektedir.

Kahyaoğlu (2012) ise, örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin turizm işletmelerinde etkin olarak kullanılmasının önemini vurgulamakta, bu bağlamda bireysel taktikler yerine kolektif sosyalizasyon taktiklerinin tercih edilmesi, formalden ziyade informal yöntemlerin uygulanması ve işletmeye yeni katılan çalışanlara belirli basamaklar hâlinde görev ve sorumluluk verilerek belirsizlik ve kaygılarının azaltılması gerektiği savunmaktadır. Ayrıca, çalışanlara rol model olacak kişilerin belirlenmesi ve kişilerin geçmiş kimliklerine uygun görevlerde istihdam edilmesi, sosyalizasyonun etkinliğini arttırdığı ifade edilmektedir.

Kılıçarslan (2018) ise, örgütsel sosyalizasyonun başarıyla yürütülebilmesi için örgütün amaç ve hedeflerinin işe başlangıçtan itibaren çalışanlara açık ve net bir biçimde aktarılmasının önemini vurgulamaktadır. Bu sürecin şeffaf yürütülmesi, çalışanın örgüt içindeki kariyer hedeflerini destekleyerek motivasyonunu artırmaktadır. Sosyalizasyon sürecinde doğru taktiklerin seçilmesi, örgüt kültürüne uygun yöntemlerin belirlenmesi ve etkin bir çalışma programının oluşturulması, çalışanların uyumu açısından kritik bir öneme sahip olmaktadır (İplik vd., 2012).

Sonuç olarak, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışanların örgüte uyumu, motivasyonu ve hizmet kalitesini doğrudan etkileyen kritik bir unsur olmaktadır. Bu süreçlerin başarılı biçimde uygulanması, çalışanların iş tatminini ve örgüte olan bağlılıklarını artırmakta, işten ayrılma niyetlerini azaltmakta ve çalışanlar arası iş birliğini güçlendirmektedir. Ayrıca, yöneticilerin sosyalizasyon süreçlerindeki etkinliği ve çalışanlara yönelik tutumları da sosyalizasyonun başarısında önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, konaklama işletmelerinin sosyalizasyon süreçlerini stratejik bir yönetim aracı olarak kullanmaları, çalışanlara yönelik açık ve şeffaf bir sosyalizasyon programı oluşturmaları ve bu programları sürekli olarak geliştirmeleri, sektörde rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilir başarı elde etmek için hayati öneme sahip olmaktadır.

# 3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ GÜCÜ DEVRİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın bir diğer ana odağı olan işten ayrılma niyeti ve iş gücü devri kavramları geniş bir çerçeveden ele alınmış, literatürde yer alan tanımları ve benzer araştırmalar sunulmuştur.

## 3.1. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, en genel ve kabul gören tanımı ile çalışanın icra ettiği işe dair duyduğu çevresel veya içsel rahatsızlıklardan dolayı icra ettiği işi bırakmayı, işten ayrılmayı düşünmesi olmaktadır, daha basit bir ifade ile bireyin çalıştığı organizasyonda artık çalışmak istememesi olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004). Literatür incelendiğinde bu konuya dair gerçekleştirilen tanımların birbirine çok benzediği ve kavramın da çalışanların mevcut işlerinden ayrılma düşüncesi ve planları olarak tanımlandığı ve örgütsel davranış literatüründe önemli bir kavram olarak kabul edildiği belirtilmektedir (Addae, Parboteeah ve Davis, 2006). İşten ayrılma niyeti doğrudan gözlemlenemeyen, ancak çalışanların tutum ve davranışları aracılığıyla değerlendirilebilen bir olgu olarak değerlendirilebilmektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve algılanan iş güvencesi gibi unsurlar bulunmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008). Özellikle iş tatmini önemli bir unsur olarak değerlendirilmekte ve iş tatmini düşük olan çalışanların, mevcut işlerinden ayrılma düşüncesine daha yatkın oldukları ifade edilmektedir Benzer şekilde, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin de işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma yönünde gösterdikleri bilinçli tutum ve davranışları ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005). Çalışanın iş ortamında yaşadığı çeşitli sorunlar, beklentilerin karşılanmaması veya farklı alternatiflerin çekici gelmesi gibi sebepler, işten ayrılma niyetini ortaya çıkaran temel faktörler arasında yer almakta ve bu durum, çalışanların zihinlerinde belirgin bir şekilde yer almakla birlikte henüz gerçekleşmemiş olan ayrılma planlarını kapsamaktadır (Poyraz ve Kama, 2008).

İşten ayrılma niyeti, genellikle iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı gibi örgütsel faktörlerin olumsuz etkilenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu niyet, doğrudan gözlemlenmesi mümkün olmayan, ancak çeşitli tutum ve davranışlar aracılığıyla fark edilebilen bir süreç olmaktadır (Ayar, 2017). Çalışanların mevcut işlerine yönelik olumsuz tutumları, iş ortamındaki belirsizlikler veya yaşadıkları stres gibi durumlar, bireylerin zihninde işten ayrılma fikrini güçlendirebilmektedir (Özer ve Günlük, 2010).

İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkışı, kaynağı incelendiğinde bu kavramın içsel ve dıştan tetikleyicilerinin olduğu ve bu durumun belirginleşmesinin sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de önemli sonuçlara yol açtığı da tartışılmaktadır (Cengiz, 2024) İşten ayrılma niyetinin yükselmesi durumunda örgütlerde çalışan devir hızı artmakta, bu da organizasyonların ek maliyetlerle karşılaşmasına ve işletme içi istikrarın zedelenmesine neden olmaktadır (Dede, Yılmaz ve Canberk, 2014). Bu süreçte ortaya çıkan boşluklar nedeniyle iş yükü diğer çalışanlar arasında eşit olmayan biçimde dağılabilmekte ve genel iş performansında düşüş yaşanabilmektedir (Akçakanat ve Uzunbacak, 2019).

İşten ayrılma niyeti, bireyin örgüt içindeki geleceğine yönelik belirsizlik ve güvensizlik hissetmesiyle doğrudan ilişkili bir kavram olarak değerlendirilmekte, özellikle kariyer gelişimi için yeterli fırsatların bulunmaması, çalışanların mevcut işlerini geçici bir seçenek olarak değerlendirmelerine yol açmaktadır (Dündar ve Taşpınar, 2007). Bu tür algılar, bireylerin işlerine olan bağlılıklarını azaltarak, başka alternatiflere yönelmelerine sebep olabilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirecek uygulamaların geliştirilmesi, işten ayrılma niyetinin azalmasında önemli bir rol oynamaktadır (Polat ve Meydan, 2010).

Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti, çalışanların işten ayrılma davranışı göstermeden önce zihinlerinde oluşturdukları ayrılma düşüncesi olarak tanımlanmakta ve örgütsel açıdan dikkatle ele alınması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu niyetin anlaşılması ve kontrol edilmesi, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik doğru politikaların oluşturulmasını gerektirmektedir. İşletmelerin çalışanların iş tatminini yükseltmeye, örgütsel bağlılığı artırmaya ve örgütsel adaleti sağlamaya yönelik uygulamalar geliştirmeleri, işten ayrılma niyetlerini azaltarak örgütün uzun vadede daha istikrarlı ve başarılı olmasını sağlayacaktır (Onay ve Kılcı, 2011).

## 3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar

Belirtildiği üzere işten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma yönündeki düşünce ve planlarını ifade eden önemli bir kavram olmaktadır. Bu niyetin oluşumunda çeşitli faktörler etkili olmakta ve literatür incelendiğinde bu faktörler genel olarak bireysel, çevresel ve örgütsel unsurlar olarak sınıflandırılmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986).

### 3.2.1. Bireysel unsurlar

İşten ayrılma niyetinin oluşmasında etkili olan unsurlardan biri bireysel faktörler olmaktadır. Bireysel faktörler; çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve kişilik özellikleri gibi demografik ve kişisel özelliklerini kapsayan unsurlar olmaktadır. Bu unsurlar incelendiğinde; yaş faktörü değerlendirildiğinde, genç çalışanların kariyerlerini henüz şekillendirme aşamasında olmaları nedeniyle işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Ercan, 2024). Özellikle yeni mezun veya kariyerlerinin başlangıcında olan çalışanlar, alternatif iş fırsatlarına daha açık olmakta ve kariyerlerinde yükselme imkânları bulamadıklarında iş değiştirme eğilimleri artmaktadır (Güzel, Perçin ve Tükeltürk, 2010).

Eğitim düzeyi, bireylerin işten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer önemli bireysel faktör olmaktadır. Bu faktörün etkisi incelendiğinde, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların, iş piyasasında alternatif pozisyonlara ulaşma olanaklarının daha fazla olduğu bilinmekte ve bu durum, yüksek eğitimli çalışanların mevcut işlerinden memnun olmamaları durumunda, daha kolay iş değiştirebilmelerinin yolunu açmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Diğer taraftan eğitim seviyesi düşük olan bireylerin, iş değiştirme fırsatları daha kısıtlı olduğundan, mevcut işlerinde kalmaya daha fazla eğilimli oldukları belirtilmektedir. Ancak, iş güvencesi ve kariyer olanaklarının yetersiz olduğu durumlarda bu çalışanların da işten ayrılma niyeti artabilmektedir (Taslak, 2015).

Kişilik özellikleri de işten ayrılma niyetini şekillendiren önemli bireysel unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle duygusal kararlılık, öz yeterlilik ve uyumluluk gibi kişilik boyutları, çalışanların iş ortamındaki tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Duygusal kararlılığı düşük olan çalışanlar, iş ortamındaki stres ve baskı

karşısında daha hassas davranmakta ve iş tatminsizliği yaşama olasılıkları yükselmektedir (Acaray ve Yıldırım, 2017). Benzer şekilde, öz yeterlilik düzeyi düşük çalışanların, işlerinde yaşadıkları başarısızlıklar sonucunda iş tatminleri azalmakta ve işten ayrılma niyetleri güçlenmektedir. Bu nedenle bireysel özellikler, çalışanların örgüt içinde yaşadığı deneyimlerin işten ayrılma niyetine dönüşmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Gül, Okay ve Gökçe, 2008).

### 3.2.2. Çevresel unsurlar

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerden bir diğeri çevresel unsurlar olmaktadır. Çevresel faktörler, bireylerin işten ayrılma kararı üzerinde örgütün dışındaki koşulları ve işgücü piyasasındaki genel durumu içeren geniş bir çerçeveyi kapsayan unsurlar olmaktadır (Demir ve Çam, 2006). Bu unsurlar incelendiğinde; iş piyasasındaki fırsatların fazlalığı ya da azlığı, çalışanların alternatif işler bulma imkânını doğrudan etkilemekte ve bu durum işten ayrılma niyetleri üzerinde belirgin bir rol oynamaktadır. Örnek olarak, işsizliğin düşük olduğu dönemlerde, çalışanlar alternatif işlere daha kolay erişebilmekte, böylece mevcut işlerinden ayrılma niyetleri de güçlenmektedir (Ertürk, 2014).

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bir diğer önemli çevresel faktör de ekonomik koşullar olmaktadır. Ekonomik belirsizlik ya da kriz dönemlerinde çalışanlar, iş güvencelerini korumak amacıyla işten ayrılma düşüncelerini erteleyebilmekte veya tamamen vazgeçebilmektedirler (Ertürk, 2014). Buna karşılık ekonomik istikrar ve büyüme dönemlerinde, çalışanların daha iyi ücretler ve çalışma koşulları sunan alternatif işlere yönelme eğilimi artmaktadır. Bu durumda mevcut işlerinden ayrılma kararını daha kolay bir şekilde alabilmekte ve farklı iş fırsatlarını daha cazip bulabilmekte ve işten ayrılma niyetleri şekillenebilmektedir (Jafarova ve Sağlam, 2018).

İşten ayrılma niyetini etkileyen çevresel unsurlardan biri de bölgesel faktörler olmaktadır. Özellikle büyükşehirlerde ve gelişmiş sanayi bölgelerinde iş piyasasının daha hareketli olması, çalışanların alternatif iş fırsatlarına erişimini kolaylaştırmakta ve bu durum, büyükşehirlerde çalışan bireylerin, mevcut işlerinden memnun olmadıkları takdirde işten ayrılma kararı almalarını hızlandırmaktadır (Örücü ve Bayramov, 2022). Daha küçük şehirlerde veya kırsal bölgelerde ise alternatif iş imkânlarının sınırlı olması nedeniyle

çalışanların iş değiştirme eğilimleri daha düşük olmaktadır ve işten ayrılma niyetleri sınırlanmaktadır (Metin, 2021).

Son olarak, sosyal çevre ve ailevi durumlar gibi faktörler de çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde çevresel birer unsur olarak rol oynamaktadır. Çalışanların yakın çevresindeki bireylerin iş değiştirme konusundaki görüş ve tutumları, çalışanların iş değiştirme kararlarında önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Kök, 2006). Ayrıca aile üyelerinin yaşadığı sağlık sorunları, çocukların eğitim imkânları ve eşlerin kariyer tercihleri gibi unsurlar da çalışanların mevcut işlerinden ayrılma kararını şekillendirebilen çevresel faktörler olarak değerlendirilmektedir (Jafarova ve Sağlam, 2018).

### 3.2.3. Örgütsel unsurlar

İşten ayrılma niyetine etki eden bir diğer önemli unsurlar ise örgütsel unsurlar altında sınıflandırılmakta ve örgütsel unsurlar, çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirleyen en etkili faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu unsurlar; iş tatmini, örgütsel bağlılık, yönetim tarzı, örgüt içi iletişim, ücret politikaları, kariyer gelişimi ve örgütsel adalet gibi çok boyutlu kavramları kapsamaktadır (Örücü ve Bayramov, 2020). Bu faktörlerin her biri ayrı ayrı çalışanların işten ayrılma kararlarını şekillendiren kritik öneme sahip unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Belirtildiği üzere, iş tatmini, çalışanların mevcut işleriyle ilgili genel memnuniyet düzeyini ifade etmekte ve işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. İş tatmininin düşük olması, çalışanların işlerine karşı olumsuz tutum geliştirmelerine ve zaman içinde iş değiştirme planları yapmalarına neden olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006). Çalışanların ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları ve işin niteliği gibi alanlarda beklentilerinin karşılanmaması durumunda iş tatmini azalmakta ve bu da işten ayrılma niyetini güçlendirmektedir.

Örgütsel bağlılık da çalışanların işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyen bir diğer örgütsel unsur olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle kurduğu psikolojik bağın gücünü ifade etmekte ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyutta ele alınmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Özellikle duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte olan sadakatlerinin daha fazla olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük seyrettiği belirtilmektedir. Buna karşılık, devam

bağlılığı yani ekonomik ve sosyal koşullar nedeniyle örgütte kalma zorunluluğu hisseden çalışanların örgüte duygusal bağları düşük olsa bile, alternatif fırsatlar ortaya çıktığında iş değiştirme eğilimleri yükselmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel adalet algısı da işten ayrılma niyetini etkileyen önemli örgütsel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir (Colquitt vd., 2001). Dağıtım adaleti, çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağılımının adil olduğunu düşünmeleriyle ilişkili bir kavram olmaktadır. Prosedürel adalet ise karar alma süreçlerinin şeffaf, tutarlı ve katılımcı olmasıyla ilgilidir. Etkileşim adaleti ise çalışanların yöneticiler ve diğer çalışanlarla etkileşimlerinin saygılı ve bilgilendirici olmasını kapsamaktadır (Colquitt vd., 2001). Bu adalet boyutlarında yaşanan ihlaller, çalışanların işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Diğer bir taraftan, adil bir çalışma ortamının sağlanması, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırarak, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

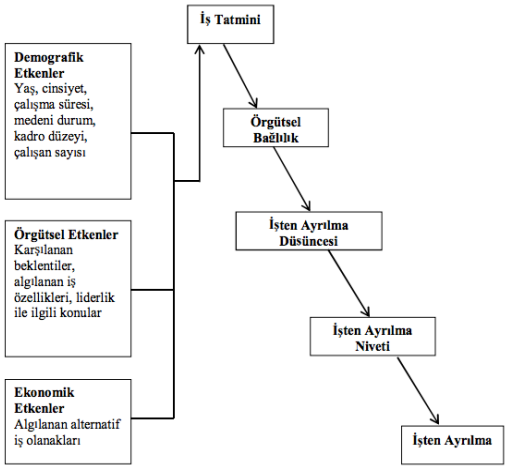
Yönetim tarzı ve liderlik yaklaşımları da çalışanların işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyen örgütsel unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle demokratik ve destekleyici liderlik tarzı benimseyen yöneticilerin olduğu örgütlerde, çalışanların örgüte bağlılığı ve iş tatmini daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Otoriter ve baskıcı yönetim tarzının hâkim olduğu örgütlerde ise çalışanların motivasyonları düşmekte, stres düzeyleri yükselmekte ve bu durum çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır (Polat vd., 2023). Ayrıca, çalışanların yöneticileri tarafından desteklenmesi, takdir edilmesi ve kariyer gelişimleri konusunda yönlendirilmesi, çalışanların örgüt içindeki kalıcılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Ücret politikaları ve ekonomik ödüller de çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirleyen kritik örgütsel unsurlar arasında değerlendirilmektedir. Çalışanların aldıkları ücretlerin piyasa koşullarına ve örgüt içindeki sorumluluklarına uygun olması, iş tatminini ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Williams, McDaniel ve Nguyen, 2006). Ancak, ücret tatmininin düşük olması ya da örgüt içinde adaletsiz bir ücret politikası algısının oluşması durumunda çalışanların alternatif iş arayışları artmakta ve işten ayrılma niyetleri güçlenmektedir.

Kariyer gelişim imkânları ve çalışanlara sağlanan eğitim fırsatları da çalışanların örgüte bağlılıklarını şekillendiren önemli örgütsel unsurlardandır. Çalışanların örgüt içinde kariyer basamaklarında yükselme imkânlarının bulunması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmakta ve iş değiştirme eğilimlerini azaltmaktadır (Güzel, Perçin ve Tükeltürk, 2010). Kariyer olanaklarının sınırlı olduğu veya kariyer gelişimine yönelik açık bir politika olmayan örgütlerde ise çalışanların kariyer hedefleri gerçekleşmemekte ve bu durum işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Sökmen ve Kenek, 2020).

İş stresi ve tükenmişlik de işten ayrılma niyetini artıran önemli etmenler arasında yer almaktadır. Yoğun iş yükü ve stres altında çalışan bireylerin, işlerinden ayrılma eğilimlerinin yükseldiği çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Özellikle hizmet sektöründe çalışan garson ve aşçıbaşıları üzerinde yapılan bir çalışmada, iş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyetini artırdığı tespit edilmiştir (Onay ve Kılcı, 2011).

Bir diğer önemli unsur da algılanan iş güvencesi olmaktadır. İş güvencesi algısı yüksek olan çalışanların, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı, buna bağlı olarak da işten ayrılma niyetlerinin azaldığı gözlemlenmiştir (Poyraz ve Kama, 2008). Örgütsel sinizm ve çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de literatürde incelenmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin düşük olduğu durumlarda, çalışanların sinizm düzeylerinin arttığı ve bu durumun işten ayrılma niyetini yükselttiği belirlenmiştir (Polat ve Meydan, 2010).




Şekil 3.1. İşten Ayrılma Niyeti Oluşum Süreci

**Kaynak:** You, 1996: 56.

Özetle, işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel unsurların çeşitliliği ve karmaşıklığı, çalışanların iş yerindeki tutum ve davranışlarını doğrudan şekillendirmektedir. Bu nedenle örgütlerin, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alan politikalar geliştirmeleri, örgütsel adaleti sağlamaları, yönetim tarzlarını gözden geçirmeleri ve çalışanlarına kariyer gelişimi için açık ve şeffaf imkânlar sunmaları, çalışanları elde tutmada ve işten ayrılma niyetlerini azaltmada büyük önem taşımaktadır.

### 3.3. İş Gücü Devri Kavramı

İşten ayrılma bir iş görenin kendi isteğiyle çalıştığı işletmeden ayrılması, iş kazası ile çalışamaz duruma gelmesi, işletmenin belirli sebeplere bağlı olarak personeli işten çıkarması, vefat, askerlik, doğal afet ve farklı mücbir sebepler nedeniyle çalışanın artık çalışmaması olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Halıcı, 2010). İşgücü devri ise işten ayrılma ve işe girişler sonucunda personel saysında oluşan değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Eronat, 2004). Çalışmanın bir diğer önemli odağı olan iş gücü devir oranı ise bir işletmede iş görenin iş görenin, işyeri ile olan istihdam ilişkisinin bitmesi ve iş görenin boşalan kadrosuna yeni işe alım yapılması sirkülasyonunu şeklinde tanımlanmaktadır. (Eren 2007). Çalışmanın bu ve ilerleyen bölümlerinde iş gücü devri ve iş gücü devir oranı detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

İşgücü devri kavramı, en genel anlamıyla çalışanların belirli bir süre içinde mevcut işlerinden ayrılması ve yerine yeni çalışanların istihdam edilmesini tanımlamak için kullanılan bir kavram olmaktadır (Akgündüz ve Eryılmaz, 2018). Literatürde işgücü devir oranı olarak da kullanılan bu kavram, işletmeler açısından kritik bir performans göstergesi olarak değerlendirilmektedir. İşgücü devri, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini doğrudan etkileyen, çalışanların işletmeye uyumu ve sürekliliği açısından önemli sonuçlar doğuran bir kavram olmaktadır (Price, 2001). İşgücü devrinin olumlu ve olumsuz yönleri bulunmakla birlikte, yüksek işgücü devir oranının genellikle işletmeler açısından negatif sonuçlar doğurduğu kabul edilmektedir. Özellikle hizmet sektörü gibi emek yoğun sektörlerde yüksek işgücü devri, müşteri memnuniyetinde düşüşe ve işletme maliyetlerinde artışa sebep olduğu ifade edilmektedir (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000).

İşgücü devri, gönüllü ve gönülsüz işgücü devri olarak iki temel şekilde ele alınmaktadır. Gönüllü işgücü devri, çalışanların kendi isteğiyle işten ayrılma durumlarını

kapsarken, gönülsüz işgücü devri ise işletmenin kararıyla gerçekleşen işten çıkarmaları içermektedir (Allen, Bryant ve Vardaman, 2010). Gönüllü işgücü devrinde çalışanlar genellikle daha iyi çalışma koşulları, kariyer fırsatları, ücret artışı veya daha fazla tatmin sağlayan işler için mevcut işlerinden ayrılma kararı alırken, gönülsüz işgücü devrinde ise işletme ekonomik sebepler, performans düşüklüğü veya organizasyonel yeniden yapılandırma gibi nedenlerle çalışanların iş akitlerini sonlandırmaktadır (Shaw, Gupta ve Delery, 2005).

İşgücü devrinin yüksek olduğu işletmelerde, işletmenin verimliliği ve iş sürekliliği açısından önemli sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Asghar, 2021). İşten ayrılan çalışanların yerine yenilerinin bulunması, eğitimi ve işletme kültürüne uyum sağlamaları sürecinde ek maliyetler doğmakta ve zaman kaybı yaşanabilmektedir (Price, 2001). İşgücü devrinin yüksek olması, işletmenin deneyimli çalışanlarını kaybetmesine ve yeni işe alınan çalışanların işletmeye uyum sağlayıncaya kadar olan süreçte üretim kalitesi ve hızının düşmesine yol açabilmektedir. Bu durum, işletmenin rekabet gücünü ve müşteri memnuniyetini de olumsuz etkileyebilmektedir (Griffeth vd, 2000). Diğer taraftan, düşük işgücü devri, işletmeler açısından personel istikrarının sağlanması ve örgütsel bağlılığın artırılması anlamına gelirken, aynı zamanda yenilikçi fikirlerin sınırlanmasına ve örgütün yenilenme kapasitesinin azalmasına neden olabilmektedir.

İşgücü devri kavramının kapsamı geniş olduğundan, bu kavramı etkileyen faktörler literatürde genellikle bireysel, çevresel ve örgütsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Chalkiti ve Sigala, 2010). Bireysel faktörler, çalışanın demografik özellikleri, psikolojik yapısı ve beklentilerini içerirken; çevresel faktörler, iş piyasasının genel durumu, ekonomik koşullar ve bölgesel fırsatlar gibi dış koşulları kapsamaktadır. Örgütsel faktörler ise iş tatmini, yönetim tarzı, örgütsel adalet, ücret politikaları, kariyer imkânları ve çalışma koşulları gibi unsurları içermektedir (Allen ve diğerleri, 2010).

Bireysel faktörler açısından, özellikle yaş, eğitim seviyesi ve çalışma deneyimi işgücü devrini belirleyen temel unsurlar arasındadır. Genç çalışanlar, kariyer hedefleri ve kişisel gelişim fırsatları nedeniyle daha fazla iş değiştirme eğilimindedirler (Güzel, Perçin ve Tükeltürk, 2010). Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar ise alternatif işlere daha kolay erişim imkânına sahip oldukları için mevcut işlerinden ayrılma kararını daha rahat verebilmektedirler. Ayrıca çalışanların psikolojik özellikleri ve kariyer beklentileri de işgücü devrini doğrudan etkilemektedir (Deri, Zaazie ve Bazaanah, 2021).

Çevresel faktörler kapsamında ekonomik koşullar ve işgücü piyasasının genel durumu, işgücü devri üzerinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Ekonomik büyümenin olduğu dönemlerde alternatif iş fırsatlarının artması nedeniyle işgücü devri yükselirken, ekonomik durgunluk dönemlerinde mevcut işlerini koruma eğiliminde olan çalışanların iş değiştirme oranları düşmektedir (Shaw ve diğerleri, 2005). Aynı zamanda bölgesel olarak daha gelişmiş alanlarda, iş piyasasının dinamik yapısı nedeniyle işgücü devri daha yüksek seviyelerde gerçekleşebilmektedir (Deri, Zaazie ve Bazaanah, 2021).

Örgütsel faktörler ise işgücü devri üzerinde doğrudan ve en güçlü etkiye sahip unsurlar olarak değerlendirilmektedir. İş tatmini düşük olan çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin artması kaçınılmazdır (Price, 2001). Ücretlerin yetersiz olması, kariyer fırsatlarının sınırlı olması ve örgüt içindeki adaletsizlik algısı, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma kararlarını hızlandırmaktadır. Buna karşılık, demokratik bir yönetim anlayışı, adil ve şeffaf bir yönetim sistemi, çalışanlara yönelik gelişim fırsatları ve rekabetçi ücret politikaları uygulayan işletmelerde işgücü devri oranları önemli ölçüde düşmektedir (Allen ve diğerleri, 2010).

Sonuç olarak, işgücü devri örgütler açısından yönetilmesi gereken önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sürecin doğru yönetilememesi işletmelerin maliyetlerini artırmakta, verimliliklerini düşürmekte ve rekabet avantajını azaltmaktadır. İşletmelerin işgücü devrini etkileyen bireysel, çevresel ve örgütsel unsurları iyi analiz etmeleri ve bu unsurlara yönelik stratejik önlemler geliştirmeleri, uzun vadede işletme performansının sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir.

### 3.3.1. İş gücü devir oranının hesaplanması

İşgücü devir oranı, belirli bir dönem içinde işletmeden ayrılan çalışanların, aynı dönem içindeki ortalama çalışan sayısına oranlanması ile hesaplanan bir değer olmaktadır. Bu oran, işletmelerin personel istikrarı ve çalışan sirkülasyonu hakkında bilgi veren önemli bir performans göstergesi olarak kabul edilmektedir. İşletmeler, işgücü devri oranını kullanarak çalışanların işletme içindeki kalıcılığını, insan kaynakları politikalarının etkinliğini ve işletme içi motivasyonu değerlendirebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2016). İşgücü devri oranının işletmeler açısından önemi oldukça yüksek olmaktadır. Yüksek işgücü devri oranları, işletmeler için hem doğrudan hem de dolaylı maliyetlere yol

açmaktadır. Yeni personelin işe alımı, eğitimi, adaptasyonu ve uyumu için harcanan zaman ve kaynaklar, işletme için ekonomik yük oluşturmakta ve bu durum, işletmenin uzun vadede rekabet gücünü zayıflatmaktadır (Adal ve Ataay, 1998). Aynı zamanda yüksek devir oranı, işletme kültürünün sürekliliğini engellemekte ve örgüt içi iletişimi zayıflatmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların müşterilerle olan ilişkilerinin sürekliliği büyük önem taşıdığından, yüksek işgücü devri müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşgücü devri oranının hesaplanmasında yaygın olarak kullanılan formül aşağıda sunulmuştur (Sabuncuoğlu, 2016):

$$\text{İşgücü Devir Oranı } (\%) = \frac{\text{Belirli bir dönemde işten ayrılan çalışan sayısı}}{\text{Aynı dönemdeki ortalama çalışan sayısı}} \times 100$$

Bu formülde, "belirli bir dönemde işten ayrılan çalışan sayısı", dönem içerisinde çeşitli nedenlerle (gönüllü veya gönülsüz) işletmeden ayrılan toplam çalışanları ifade etmektedir. "Ortalama çalışan sayısı" ise, dönem başı ve dönem sonu çalışan sayısının toplamının ikiye bölünmesiyle bulunur ve aşağıda formül olarak sunulmuştur (Adal ve Ataay, 1998):

$$\text{Ortalama Çalışan Sayısı} = \frac{\text{Dönem başı çalışan sayısı} + \text{Dönem sonu çalışan sayısı}}{2}$$

Formül bir örnekle açıklamak istenirse; bir işletmede yılın başında 150 çalışan varken, yılın sonunda çalışan sayısı 170'e yükselmiş ve yıl içerisinde toplamda 16 çalışan işten ayrılmışsa, işletmenin işgücü devir oranı şu şekilde hesaplanacaktır, öncelikle ortalama çalışan sayısı hesaplanır:

$$\text{Ortalama Çalışan Sayısı} = \frac{150 + 170}{2} = 160$$

Daha sonra işgücü devir oranı bulunur:

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{16}{160} \times 100 = 10\%$$

Bu hesaplamaya göre, işletmenin yıllık işgücü devir oranı %10 olmaktadır. Literatür incelendiğinde genel olarak düşük işgücü devri oranları, işletmelerde istikrar ve çalışan bağlılığı açısından olumlu karşılanırken, yüksek oranlar işletmeler için çeşitli problemleri işaret etmektedir (Efil, 2010). Sonuç olarak, işletmelerin düzenli aralıklarla işgücü devir

oranını hesaplayarak insan kaynakları politikalarını gözden geçirmeleri, çalışan bağlılığını artırıcı tedbirler almaları ve stratejik kararlar geliştirmeleri açısından oldukça önemlidir.

### 3.4. Turizm İşletmelerinde İş Gücü Devri

Turizm işletmeleri, doğası gereği emek yoğun bir sektör içinde yer almakta olup, işgücü devri sorununun sıklıkla yaşandığı alanlardan biri olarak dikkat çekmektedir. Bu sektörde hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği ve müşteri memnuniyetinin sağlanması, büyük ölçüde çalışanların kalitesi ve sürekliliğiyle güçlü bir şekilde ilişkili olmaktadır (Guetat, Jarboui ve Boujelbene, 2015). Ancak turizm sektöründe çalışanların sık sık iş değiştirmesi veya sektörü terk etmesi nedeniyle yüksek işgücü devri oranları yaşanmakta, bu durum sektörde önemli sorunlara yol açmaktadır (Kim, Leong ve Lee, 2005). Özellikle konaklama işletmeleri, restoranlar ve seyahat acenteleri gibi hizmet odaklı işletmelerde, yüksek işgücü devri, işletmelerin verimliliğini azaltmakta ve müşteri sadakati üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Tuna, 2007).

Turizm işletmelerinde işgücü devrinin yüksek olmasının sebepleri arasında sektörün genel özellikleri ön plana çıkmaktadır. Mevsimsellik, uzun çalışma saatleri, düşük ücret politikaları ve yoğun iş temposu gibi faktörler, çalışanların sektörde uzun süreli kariyer planları yapmasını engellemektedir (Türkay, 2007). Özellikle sezonluk istihdam politikalarının yaygın olduğu tatil bölgelerinde, çalışanların kısa süreli sözleşmelerle işe alınması ve bu sözleşmelerin sezon sonunda sona ermesi, çalışanların işgücü devir oranını artıran önemli nedenlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, sektörde kalıcı bir kariyer hedefi yerine, kısa vadeli ve geçici işler olarak sektöre yaklaşmakta ve bu durum da sektöre bağlılıklarını azaltmaktadır (Silva, 2006).

Yüksek işgücü devrinin turizm işletmelerinde yarattığı sorunların başında ek maliyetler gelmektedir. Yeni işe alınan personelin işe alım süreçleri, eğitim programları ve adaptasyon süreçleri gibi işlemler, işletmeler açısından zaman ve maliyet yükü oluşturmaktadır (Okat ve Koçak, 2019). Aynı zamanda, deneyimli personelin sık sık işten ayrılması, işletmelerin hizmet kalitesini düşürerek, müşteri beklentilerini karşılamada sorun yaşamasına neden olmaktadır. Bu süreçte ortaya çıkan müşteri memnuniyetsizliği ise işletmenin rekabet gücünü zayıflatmakta ve pazar payını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Davras ve Gülmez, 2013).

İşgücü devrinin turizm işletmeleri üzerindeki diğer bir olumsuz etkisi ise örgütsel bilgi ve deneyim kaybı olmaktadır. Hizmet kalitesi açısından büyük önem taşıyan örgütsel bilgi, deneyimli personelin sık sık işletmeden ayrılması nedeniyle yeterince korunamamaktadır (Dwesini, 2019). Turizm sektöründe hizmet standartları ve müşteri ilişkileri büyük ölçüde bireysel beceri ve deneyime dayalı olduğundan, deneyimli çalışanların işletmeden ayrılması, hizmet süreçlerinde aksamalara yol açabilmekte ve çalışanlar arası iletişimin sürekliliğini bozabilmektedir. Dolayısıyla, yüksek işgücü devri, turizm işletmelerinde uzun vadeli stratejik planların uygulanmasını ve sürdürülebilir hizmet kalitesinin sağlanmasını da zorlaştırmaktadır (Chen ve Qi, 2022).

Turizm işletmelerinde işgücü devri oranını azaltmak için çeşitli stratejik yöntemler kullanılabilmektedir. Bunlar arasında, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaya yönelik uygulamalar, ücret politikalarının iyileştirilmesi, kariyer gelişim programlarının oluşturulması ve çalışanların motivasyonunu artıran yönetim yaklaşımları yer almaktadır (Dwesini, 2019). Ayrıca işletmelerin, mevsimlik çalışanları sürekli istihdama dönüştürmeye yönelik girişimleri veya çalışanlara yönelik uzun vadeli sözleşmeler yapılması gibi uygulamaları benimsemeleri, işgücü devrini azaltmada etkili yöntemler olarak değerlendirilmektedir (Chen ve Qi, 2022).

Konaklama sektöründe iş gücü devir oranlarının düşük, orta ve yüksek olarak sınıflandırılmasına ilişkin literatürde sektöre özgü eşik değerlerin kabul edildiği görülmektedir. Söz konusu sektörde, %20'nin altındaki oranlar genellikle düşük, %15–30 arası oranlar orta, %30'un üzerindeki oranlar ise yüksek devir olarak değerlendirilmektedir (Farid ve El-Sawalhy, 2018; Michael ve Fotiadis, 2022). Bu sınıflandırma, otelcilik alanının doğası gereği yüksek devinimli bir işgücü yapısına sahip olmasıyla ilişkili olmaktadır. Örneğin, ABD'de konaklama ve yiyecek hizmetleri sektöründeki yıllık iş gücü devir oranı 2018 itibarıyla %74,9 olarak rapor edilmiştir (Bureau of Labor Statistics, 2019). Benzer şekilde, İngiltere'de konaklama sektörü %37,6 ile ülke genelindeki en yüksek devir oranına sahip olan sektör olmaktadır (UK Hospitality, 2022). Dubai gibi bölgelerde ise lüks otellerde bu oran %20 civarında seyretmekte olup bu değer, literatürde makul ya da orta düzey olarak değerlendirilmektedir (Michael ve Fotiadis, 2022). Otellerde iş gücü devir oranlarının yalnızca sektörel normlarla değil, sosyalizasyon sürecinin niteliği, kurum içi aidiyet düzeyi ve çalışan destek sistemlerinin yapılandırılmasıyla da doğrudan ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu çerçevede, oryantasyon ve sosyalizasyon

uygulamaları güçlü olan işletmelerin daha düşük devir oranlarına sahip olduğu birçok çalışmada ortaya konmuştur (Farid ve El-Sawalhy, 2018; Mobley vd., 1977).

Sonuç olarak, turizm sektöründe işgücü devri oranının yüksek olması, işletmelerin hizmet kalitesi, rekabet gücü ve sürdürülebilirlik açısından ciddi sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. İşletmelerin işgücü devrini yönetebilmek ve azaltmak amacıyla çalışan bağlılığını artırıcı uygulamalar geliştirmeleri, çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak politikalarını şekillendirmeleri sektör açısından oldukça kritik bir önem taşımaktadır.

# 4. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın metodolojisi detaylı bir şekilde sunulmuş olup; araştırmanın amacı, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizi konu başlıkları altında açıklamalar getirilmektedir.

## 4.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, örgütsel sosyalizasyon süreci ile iş gücü devir oranı arasındaki ilişkiyi otel sektörü bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır. Bu iki kavramın birbiriyle olan etkileşimini yalnızca nicel göstergelerle değil, bu göstergelerin ardında yatan anlamlar ve deneyimler yoluyla ortaya koymak amacıyla nitel araştırma modeli tercih edilmiştir.

Örgütsel sosyalizasyon, bireylerin kurumsal yapıya uyum sağlama süreçlerini kapsayan çok katmanlı bir olgu olmakta ve bu süreç, yalnızca belirli davranış kalıplarının benimsenmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bireylerin örgüt içindeki rollerini nasıl içselleştirdiklerini, aidiyet duygularını nasıl geliştirdiklerini ve kuruma olan bağlılıklarını nasıl şekillendirdiklerini de içermektedir. Bu nedenle sosyalizasyon sürecini anlamak için, bu sistemin parçası olan tarafların yaşantılarına, algılarına, değer yargılarına ve kurumsal kültürle etkileşim biçimlerine derinlemesine odaklanmak gerekmektedir. Bu bağlamda, nicel araştırma desenlerinin sınırlı ölçüm kapasitesi yerine, nitel analiz yaklaşımları bireysel ve bağlamsal farklılıkları açıklamada daha işlevsel bir seçenek sunmakta ve bu araştırmanın model seçiminin gerekçesini oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan nitel yöntem, örgütsel sosyalizasyonun doğrudan gözlemlenemeyen boyutlarını, otel yöneticilerinin kendi anlatımları ve deneyimleri üzerinden inceleme imkânı tanımaktadır. Katılımcıların sürece dair öznel yorumları, örgüt içi uygulamalara ilişkin eleştirileri ve algıladıkları sonuçlar, bu karmaşık olgunun çok yönlü doğasını ortaya koymada kritik rol oynamaktadır. Bu doğrultuda araştırma modeli, sosyal gerçekliği anlamaya ve yorumlamaya dayalı yorumlayıcı bir çerçeve içerişinde yapılandırılmıştır.

Diğer bir taraftan, her ne kadar nicel yöntemler örgütsel sosyalizasyonun belirli boyutlarını ölçmeye ve bu değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkileri ortaya koymaya

imkân tanısa da, bu tür yaklaşımlar süreçlerin öznel, bağlamsal ve dinamik yönlerini açıklamada sınırlı kalabilmektedir. Sosyalizasyon süreci; çalışanların bireysel algılarını, kurum kültürüyle etkileşimlerini ve bu etkileşimin zaman içindeki dönüşümünü içeren çok katmanlı bir yapıya sahip olmakta ve nicel araştırmalarda kullanılan anket formundaki sabit ve kapalı uçlu sorular, katılımcıların yaşadıkları deneyimleri, karşılaştıkları özgül durumları ve bu süreçlerin anlamını açıklamakta yetersiz kalabilmekte, incelemeyi sınırlandırabilmektedir (Sözbir, 2009). Ayrıca, sadece ölçülebilir verilerle ilerlenmesi durumunda, kurum içi sosyal etkileşimlerin duygusal, kültürel ve bağlamsal yönlerin göz ardı edilme riski bulunmaktadır. Bu bağlamda, nicel analiz yöntemi sosyalizasyon sürecinin yalnızca yüzeysel bir görünümünü sunabilirken; nitel analiz, sürecin çok boyutlu doğasını anlamada daha derinlemesine ve yorumlayıcı bir yaklaşım sunmaktadır (Özdemir, 2010).

Bu yöntemin seçilmesindeki temel gerekçelerden biri de örgütsel sosyalizasyonun tekil, ölçülebilir bir değişken olmaktan çok, bağlama duyarlı ve bireyler arası farklılıklar içeren dinamik bir süreç olması ve iş gücü devri gibi karmaşık sonuçların oluşumunda sosyalizasyonun etkisini açıklamak ise, ancak bu sürecin tüm boyutlarıyla çözümlenmesiyle mümkün olmasıdır (Zonana, 2011). Dolayısıyla bu çalışma, sosyal bilimlerde sıkça başvurulan doğal ortamda veri toplama, katılımcı bakış açısına önem verme ve anlam üretme ilkelerine dayalı olarak nitel model kapsamında kurgulanmıştır

Bu çerçevede oluşturulan araştırma modeli, örgütsel sosyalizasyonu salt yapısal bir kurgu olarak değil; organizasyonun dinamikleri, yöneticilerin görüşleri, kurum içi ilişkiler, kültürel normlar ve yönetim uygulamaları ile sürekli etkileşim hâlinde olan bir süreç olarak ele almaktadır. Nitel analiz yöntemi bu süreci hem betimleme hem de anlamlandırma açısından güçlü bir zemin sunarak, sosyalizasyonun iş gücü devrine etkisini bütüncül bir biçimde değerlendirme fırsatı yaratmaktadır.

Sonuç olarak, Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde bütüncül çoklu durum çalışması yöntemiyle tasarlanmıştır. Yin'in (2018) tanımına göre çoklu durum çalışması, birden fazla vakayı analiz ederek olgunun farklı bağlamlarda nasıl işlediğini anlamayı hedefleyen, bağlamsal karşılaştırma yapmaya imkân tanıyan bir araştırma stratejisi olmaktadır. Bütüncül yaklaşım ise her bir vakayı kendi içinde tek bir birim olarak ele alarak, detaylı ve kapsamlı bir analiz yapılmasını sağlar ve bu bağlamda araştırmada her bir otel işletmesi bir vaka olarak değerlendirilmiş; örgütsel sosyalizasyon süreçleri ve

bu süreçlerin iş gücü devri üzerindeki etkileri hem her vaka içinde ayrıntılı biçimde incelenmiş hem de vakalar arası benzerlikler ve farklılıklar analiz edilerek karşılaştırmalı değerlendirmelere yer verilmiştir. Bu yöntem sayesinde, örgütsel sosyalizasyonun bağlamsal farklılıklar içerisindeki görünümüne ve etkilerine dair daha derinlemesine, anlam odaklı sonuçlara ulaşılması hedeflenmiştir (Stake, 2005; Merriam, 2009).

### 4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel sosyalizasyon süreci ile iş gücü devir oranı arasındaki ilişkiyi, otel sektöründe görev yapan yöneticiler perspektifinden incelemektir. Özellikle otel müdürleri ve insan kaynakları yöneticilerinin deneyim ve gözlemleri doğrultusunda, çalışanların kuruma uyum süreçlerinin nasıl şekillendiği ve bu sürecin işten ayrılma eğilimlerine nasıl yansıdığı analiz edilmiştir. Araştırma, sosyalizasyonun yalnızca bir oryantasyon faaliyeti olarak değil; çalışan bağlılığı, kurumsal kültüre entegrasyon ve uzun vadeli istihdamın sürdürülebilirliği açısından stratejik bir unsur olarak değerlendirilmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın önemi iki yönlü olmaktadır. Öncelikle, kuramsal açıdan ele alındığında, örgütsel sosyalizasyon ve iş gücü devri gibi literatürde sıkça ele alınan ancak konaklama sektörü açısından büyük önem arz eden iki kavram arasındaki ilişkiye ışık tutmak olmaktadır. Nitel bir bakış açısıyla yürütülen bu çalışma, mevcut kavramların pratik karşılıklarını açığa çıkarmakta ve özellikle yöneticilerin deneyimlerini merkeze alarak özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Uygulama açısından ise, otel sektöründe yaşanan yüksek iş gücü devrinin nedenlerini daha iyi kavrayabilmek adına yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine yol gösterici veriler sağlamaktadır. Bu sayede daha etkili sosyalizasyon stratejilerinin geliştirilmesine, çalışan bağlılığının artırılmasına ve nitelikli personelin elde tutulmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

### 4.3. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarından biri olan Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren oteller oluşturmaktadır. Kapadokya, sahip olduğu eşsiz doğal oluşumlar, kültürel miras ve uluslararası tanınırlık ile yılın büyük bir

bölümünde kesintisiz turizm hareketliliği yaşayan bir bölge olmaktadır. Bu durum sürekli turist akışı, bölge otellerinde hizmet kalitesinin istikrarlı bir şekilde sürdürülmesini zorunlu kılmakta; dolayısıyla nitelikli personelin elde tutulması, işletmeler açısından kritik bir öneme sahip olmaktadır (Okat ve Koçak, 2019). Ancak konaklama sektöründe sıkça karşılaşılan yüksek iş gücü devri, bu sürdürülebilirlik hedefini tehdit eden başlıca unsurlardan biri olmakta ve bu bağlamda, örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri, bölgedeki oteller için stratejik bir konu hâline gelmektedir (Silva, 2006). Araştırmanın örneklemini ise bu koşullar altında faaliyet gösteren 20 farklı otelin otel müdürleri oluşturmaktadır. Maksimum çeşitlilik örneklemesi doğrultusunda belirlenen bu yöneticiler, sosyalizasyon uygulamalarını doğrudan yöneten ve personel devir sürecini gözlemleyen bireyler olarak, çalışmanın saha verilerinin derinlemesine analizine katkı sunmaktadır.

Belirtildiği üzere bu araştırmanın örneklem belirleme yöntemi maksimum çeşitlilik örneklemesi olmaktadır, amaçlı örnekleme türlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örneklemesi; belirli bir olgunun farklı alt türleri, koşulları veya varyasyonları altında nasıl şekillendiğini incelemek amacıyla, örneklemin mümkün olduğunca farklı özelliklere sahip bireylerden veya kurum yapılandırmalarından seçilmesini öngörmektedir (Patton, 2002). Bu yaklaşım, araştırma konusunun farklı boyutlarda nasıl deneyimlendiğine dair zengin, çok yönlü ve temsil gücü yüksek veriler elde etmeye imkân tanımaktadır (Kılıç, 2013).

Bu çerçevede bu araştırmanın örneklemi, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 20 farklı otel müdüründen oluşmakta ve bu oteller, mülkiyet yapıları, işletme ölçekleri ve kurumsallaşma düzeyleri bakımından birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Örnekleme sürecinde, aile işletmesi olarak faaliyet gösteren küçük ölçekli oteller, bağımsız butik oteller, bir otel grubuna bağlı kurumsal zincir oteller ve bölgedeki büyük ölçekli lüks tesisler özellikle dahil edilmiştir. Bu çeşitlilik, örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin farklı kurumsal yapılarda nasıl planlandığını, uygulandığını ve çalışan deneyimlerine nasıl yansıdığını karşılaştırmalı olarak inceleme fırsatı sunmuştur.

Maksimum çeşitlilik örneklemesinin bu araştırmaya sağladığı temel katkı, araştırma sorusunun yalnızca tekil bir örnek üzerinden değil; farklı kurumsal dinamiklere sahip otel türleri üzerinden çok boyutlu olarak ele alınabilmesine olanak sağlamasıdır (Baltacı, 2018). Bu sayede, sosyalizasyon uygulamalarındaki benzerlikler ve farklılıklar daha net biçimde ortaya konulabilmiş; çalışan bağlılığı ve iş gücü devrine etkiler kurumsal bağlama göre

analiz edilebilecektir. Ayrıca bu çeşitlilik, araştırma sonucunda geliştirilecek önerilerin yalnızca tek bir otel tipi ya da kurumsal yapı için değil, daha geniş bir sektör yelpazesi için uygulanabilir olmasına katkı sunabilecektir.

Öte yandan, maksimum çeşitlilik örneklemesinin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Örneklem grubu içindeki heterojenlik, veriler analiz sürecinde yorumlamayı zorlaştırabilmekte, temalar arasında genelleme yapmak yerine bağlama özgü sonuçlara yönelmek gerekebilmektedir (Yağar ve Dökme, 2018). Ancak bu durum, nitel araştırmanın yorumlayıcı doğasıyla örtüşmekte ve derinlemesine analizlere dayalı özgün çıkarımlar yapılmasını engellememektedir.

Sonuç olarak, bu araştırmada maksimum çeşitlilik örneklemesinin tercih edilmesi, örgütsel sosyalizasyonun farklı kurumsal yapılarda ne şekilde tezahür ettiğini bütüncül biçimde analiz etmeye olanak sağlayacağı düşünülmekte, elde edilen bulguların konaklama sektörüne yönelik politika ve uygulamalara daha geniş bir perspektiften ışık tutmasına katkı sunacağı düşünülmektedir.

### 4.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu, örgütsel sosyalizasyon sürecinin farklı boyutlarını kapsamlı ve derinlemesine incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Görüşme soruları, alanyazında yer alan örgütsel sosyalizasyon kuramları, özellikle Van Maanen ve Schein'in (1979) sosyalizasyon taktikleri ile Saks ve Ashforth'un (1997) çalışan uyum süreçlerine ilişkin modelleri temel alınarak yapılandırılmıştır. Ayrıca konaklama sektörü özelinde yapılan önceki araştırmalarda ön plana çıkan sorun alanları ve uygulama örnekleri de dikkate alınarak sektöre özgü uyarlamalar yapılmıştır.

Görüşme formunda yer alan sorular, sosyalizasyon sürecinin hem yapısal hem de kültürel boyutlarını anlamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların kuruma entegrasyonu sırasında kullanılan oryantasyon yöntemleri, eğitim ve rehberlik uygulamaları, izleme ve değerlendirme mekanizmaları, motivasyon ve uyum üzerindeki etkiler ile karşılaşılan zorluklar çok boyutlu şekilde ele alınmıştır. Sorular, otel yöneticilerinin yalnızca uygulayıcı deneyimlerine değil, aynı zamanda süreci değerlendirme ve geliştirme kapasitelerine dair görüşlerini de açığa çıkarmaya yönelik olarak kurgulanmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin tercih edilmesinin nedeni, katılımcıların kendi bağlamlarında deneyimledikleri sosyalizasyon süreçlerini kendi ifadeleriyle ortaya koymalarını sağlamak ve böylece araştırmaya niteliksel derinlik kazandırmaktır (Baltacı, 2018). Buradan hareketle görüşme soruları, hem karşılaştırmalı analizlere imkân verecek ölçüde yapılandırılmış; hem de katılımcının deneyimine göre detaylandırılabilecek esnekliğe sahip olacak şekilde hazırlanmıştır. Bu yaklaşım sayesinde, örgütsel sosyalizasyon uygulamalarının yalnızca "ne" olduğuna değil, "nasıl" ve "neden" şeklinde deneyimlendiğine dair kapsamlı veriler elde edilmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda aşağıda sunulan 9 soru araştırmacı tarafından oluşturulmuştur:

1. Şirketinizde oryantasyon süreci genellikle yeni başlayan çalışanlar için nasıl yürütülür? Standart bir oryantasyon programı uygulanır mı?

2. Şirketinizde yeni çalışanlara yönelik belirli bir oryantasyon programı bulunmuyor ise, işe yeni başlayanların işyerine adaptasyonlarını kolaylaştırmak için ne gibi yollar veya stratejiler kullanıyorsunuz?

3. Yeni çalışanların işe başlama süreçlerinde bireysel rehberlik mi, grup eğitimleri mi veya başka bir yöntem mi uygulanıyor? Bu yöntemlerin etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

4. Şirketinizde sosyalizasyon süreci genellikle formal eğitim programları ile mi yoksa informal (doğaçlama) yollarla mı gerçekleştirilmektedir? Oryantasyon süreci ne şekilde uygulanır? Hangi durumlarda başarılı olduğunu gördünüz? Ya da oryantasyon süreci genellikle bir eğitim programı olarak mı yoksa çalışanların deneyimlerine göre şekillenen bir süreç olarak mı uygulanmaktadır? Oryantasyon süreci ne şekilde uygulanır? Hangi durumlarda başarılı olduğunu gördünüz?

5. Oryantasyon sürecinde karşılaştığınız en büyük zorluklar nelerdir? Yeni işe girenlerle ilgili yaşadığınız genel sorunlar nelerdir?

6. Oryantasyon sürecinde yeni işe giren çalışan takip edilir mi? Uyum sağlama düzeyiyle ilgili nasıl bilgi alırsınız?

7. Oryantasyon sürecinin sonunda, çalışanların iş yerindeki görevlerini ne kadar iyi anladıklarını düşünüyorsunuz?

8. Oryantasyon sürecinin işyerinde işe uyum sağlama ve motivasyon üzerindeki etkilerini nasıl değerlendirirsiniz?

9. Şirketinizde oryantasyon süreci ile ilgili iyileştirilmesi gereken yönler olduğunu düşünüyor musunuz?

İş gücü devir oranı konusunda ise formül kullanılarak yapılan hesaplamalar sonrasında elde edilen veriler aracılığıyla yapılmaktadır. Formül aşağıdaki gibidir.

İş Gücü Devir Oranı (%) = (Çalışan Ayrılış Sayısı / Ortalama Çalışan Sayısı) x 100

### 4.5. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın veri toplama süreci, nitel araştırma yöntemlerine uygun şekilde yapılandırılmış ve örgütsel sosyalizasyon ile iş gücü devri konularında derinlemesine bilgi edinmeyi amaçlayan yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin temel amacı, otel yöneticilerinin sosyalizasyon süreçlerine ve bu süreçlerin iş gücü devri üzerindeki etkilerine dair özgün deneyimlerini ve algılarını ortaya çıkartmak olmaktadır.

Veri toplama süreci kapsamında 20 farklı otel müdürü ile bire bir ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından bizzat yürütülmüş olup, 22 Kasım 2024 ile 13 Mart 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerin süresi 10 dakika ile 39 dakika arasında değişmekte olup, ortalama görüşme süresi 22 dakikadır. Her bir görüşme planlı bir randevu sistemiyle yürütülmüş, katılımcıların gönüllü onamları alınarak ses kaydı yapılmış ve ardından görüşmeler ayrıntılı şekilde yazıya dökülmüştür.

Araştırmada, etik ilkelere ve KVKK kapsamında kişisel verilerin korunmasına azami özen gösterilmiştir. Görüşmelere katılan tüm otel yöneticilerine, ses kayıtlarının yalnızca araştırmacı tarafından analiz amacıyla kullanılacağı ve hiçbir şekilde üçüncü kişi veya kurumlarla paylaşılmayacağı açıkça belirtilmiş, bu doğrultuda sözlü onay alınarak görüşmelere başlanmıştır. Katılımcı ifadelerinden bulgular bölümünde alıntılar yapılmış, ancak bu alıntılar yalnızca anonimleştirilmiş şekilde ve katılımcı onayıyla kullanılmıştır. Görüşme verileri boyunca isim-soyisim gibi kişisel bilgiler toplanmamış, katılımcılar K1,

K2, …, K20 şeklinde kodlanarak ifade edilmiştir. Ayrıca işyeri, pozisyon ya da üçüncü kişilere dair doğrudan tanımlayıcı bilgiler kullanılmamış; ifadeler “X Bey”, “Y Hanım” gibi nötr ve gizliliği koruyan tabirlerle aktarılmıştır. Bu yaklaşım hem katılımcı güvenini sağlamış hem de verilerin güvenilirliğini desteklemiştir. Görüşmelere ilişkin detaylar aşağıda yer alan Tablo 4.1.’de özetlenmektedir:

Tablo 4.1. Mülakatlara İlişkin Bilgiler

| KATILIMCI | MÜLAKAT TARİHİ | MÜLAKAT ŞEKLİ | MÜLAKAT SÜRESİ |
|---|---|---|---|
| K1 | 22.11.2024 | YÜZ YÜZE | 10 DK |
| K2 | 4.03.2025 | YÜZ YÜZE | 15 DK |
| K3 | 5.03.2025 | YÜZ YÜZE | 11 DK |
| K4 | 5.03.2025 | YÜZ YÜZE | 25 DK |
| K5 | 6.03.2025 | YÜZ YÜZE | 28 DK |
| K6 | 6.03.2025 | YÜZ YÜZE | 25 DK |
| K7 | 6.03.2025 | YÜZ YÜZE | 22 DK |
| K8 | 6.03.2025 | YÜZ YÜZE | 19 DK |
| K9 | 7.03.2025 | YÜZ YÜZE | 10 DK |
| K10 | 7.03.2025 | YÜZ YÜZE | 13 DK |
| K11 | 7.03.2025 | YÜZ YÜZE | 36 DK |
| K12 | 8.03.2025 | YÜZ YÜZE | 18 DK |
| K13 | 10.03.2025 | YÜZ YÜZE | 15 DK |
| K14 | 11.03.2025 | YÜZ YÜZE | 39 DK |
| K15 | 11.03.2025 | YÜZ YÜZE | 30 DK |
| K16 | 11.03.2025 | YÜZ YÜZE | 31 DK |
| K17 | 12.03.2025 | YÜZ YÜZE | 23 DK |
| K18 | 12.03.2025 | YÜZ YÜZE | 17 DK |
| K19 | 13.03.2025 | YÜZ YÜZE | 39 DK |
| K20 | 13.03.2025 | YÜZ YÜZE | 24 DK |

## 4.6. Verilerin Analizi

Bu araştırmada elde edilen nitel veriler, içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. İçerik analizi, katılımcıların ifade ettikleri deneyim, algı ve yorumları sistematik biçimde anlamlandırmayı amaçlayan bir nitel analiz tekniği olarak tanımlanmakta ve araştırmanın doğasına uygun olarak, görüşmelerde elde edilen verilerin anlam derinliğini ve bağlamsal

özelliklerini ortaya çıkarmada bu yöntem tercih edilmiştir (Toker, 2022). Analiz süreci, görüşmelerin tamamının araştırmacı tarafından birebir yazıya dökülmesiyle başlamıştır. Ses kaydında elde edilen metinler dikkatlice incelenmiş, katılımcıların verdikleri yanıtlar bağlamında anlamlı ifadeler tanımlanarak açık kodlar üretilmiştir. Kodlama süreci, katılımcıların örgütsel sosyalizasyona ilişkin deneyimlerini, gözlemlerini ve süreç içerisindeki değerlendirmelerini yansıtacak biçimde yürütülmüştür.

Elde edilen kodlar, içeriksel benzerliklerine göre gruplandırılarak çeşitli kategoriler altında toplanmıştır. Bu kategoriler, örgütsel sosyalizasyonun yapısal ve kültürel boyutlarını temsil edecek biçimde düzenlenmiştir. Böylece her kategori, sosyalizasyon sürecinin farklı bir yönünü açıklayacak şekilde yapılandırılmıştır. Kategoriler temel alınarak, daha üst düzey analiz birimleri olan temalar oluşturulmuştur. Temalar, hem otel yöneticilerinin ortak görüşlerini hem de bireysel farklılıkları kapsayacak biçimde kurgulanmıştır. Böylece temalar, katılımcıların sürece dair değerlendirmelerini bütüncül olarak analiz etme imkânı sunmuştur.

Elde edilen temalar üzerinden yapılan yorumlamalarda, katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Bu alıntılar, ilgili temaların açıklanmasında hem bağlamsal hem de içeriksel bütünlük sağlayarak, verilerin doğrudan sesine alan açmıştır. Alıntılarda kimlik bilgileri kullanılmamış, katılımcılar yalnızca K1, K2, ... şeklinde kodlarla tanımlanmıştır. Analiz süreci boyunca araştırmacının kişisel gözlem ve notları da değerlendirmelere dâhil edilmiştir. Kodların ve temaların geçerliliği, danışman öğretim üyesiyle birlikte gözden geçirilmiş, farklı bakış açılarının uzlaştırılması sağlanmıştır. Bu yaklaşım, çalışmanın iç tutarlılığını ve güvenilirliğini artıran önemli bir adım olmuştur.

Sonuç olarak, içerik analizinin tercih edilmesindeki temel gerekçe, örgütsel sosyalizasyon sürecinin yalnızca “ne olduğu” değil, “nasıl yaşandığı” sorusuna da yanıt aranmak istenmesidir. Öznel deneyimlerin ve bağlamsal farklılıkların ön planda olduğu bu süreçte, içerik analizi yöntemi, hem derinlemesine hem de temsiliyet gücü yüksek bir yorumlama zemini sunmuştur.

Veri analizi sürecinde nitel bulguların geçerliliğini ve güvenirliğini artırmak amacıyla, kodlamalar iki bağımsız uzman tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu uzmanlar, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde görev yapan ve araştırma konusuyla doğrudan ilişkili akademik uzmanlığa sahip iki akademisyen olmaktadır. Her bir uzman, elde edilen

katılımcı ifadelerini araştırmada belirlenen tematik çerçeveye (tema, kategori ve kod düzeyinde) göre bağımsız olarak sınıflandırmıştır. Uzmanlar arasında ortaya çıkan görüş birliğini değerlendirmek amacıyla Cohen'in Kappa katsayısı hesaplanmıştır. Kappa istatistiği, gözlenen uyumun tesadüfi olma olasılığını kontrol ederek uzmanlar arası kodlama tutarlılığını nesnel biçimde ortaya koymayı sağlayan bir yöntem olmakta ve bu bağlamda yapılan analizde; tema ve kategori düzeyinde %100 uyum elde edilirken (Kappa=1.00), kod düzeyinde %80'in üzerinde bir uyuşma oranı (Kappa=0.86) tespit edilmiştir. Bu değerler, Landis ve Koch (1977) tarafından gerçekleştirilen sınıflandırmaya göre "mükemmel" ve "neredeyse mükemmel" düzeyde uyum olarak yorumlanmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, araştırmanın kodlama sürecinin güvenilirliğini desteklemekte ve nitel analizin gerçekleştirilmesinin önünde bir engel bulunmamaktadır

Tablo 4.2. Uzmanlar Arası Kodlama Uyuşması ve Kappa Katsayıları

| Düzey | Toplam Kodlama Sayısı | Uyuşan Kodlama Sayısı | Kappa Katsayısı | Uyum Düzeyi (Landis & Koch, 1977) |
|---|---|---|---|---|
| Tema | 10 | 10 | 1.00 | Mükemmel uyum |
| Kategori | 10 | 10 | 1.00 | Mükemmel uyum |
| Kod | 10 | 8 | 0.86 | Neredeyse mükemmel uyum |

.

# 5. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında yürütülen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen nitel verilerin tematik analizi sunulmaktadır. Çalışmada görüşülen katılımcıların örgütsel sosyalizasyon, ve oryantasyon süreçlerine ilişkin deneyim, gözlem ve değerlendirmeleri sistematik biçimde analiz edilmiş; kodlama süreci sonunda üç ana tema ve bu temaları destekleyen alt kategoriler belirlenmiştir. Tematik analiz yaklaşımı doğrultusunda her bir tema, belirli bağlamlarda tekrarlayan anlam örüntülerine göre sınıflandırılmış ve katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Bulgular, oryantasyon süreçlerinin yapı ve uygulama biçimi, sosyalizasyonun izlenmesi ve başarı değerlendirmesi ve süreçte karşılaşılan güçlükler ve gelişim alanları olmak üç dört ana başlık altında sunulmakta; her tema kapsamında ilgili alt kategorilere göre derinlemesine yorumlamalara yer verilmektedir. Analiz sürecinde karşılaştırmalı kodlama tekniği kullanılarak temalar arası ilişkiler de göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda elde edilen bulgular, örgütlerde insan kaynağı yönetiminin sosyalizasyon dinamikleri ile sosyal ve kültürel boyutlarına ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır.

Oryantasyon sürecinin yapı ve uygulanma biçimi teması kurumların oryantasyon süreçlerine yönelik yapısal kurgularını, uygulama biçimlerini ve stratejik tercihlerini kapsamaktadır. Katılımcı ifadeleri, oryantasyon süreçlerinin bir yandan belirli standartlara dayalı yürütülmeye çalışıldığını, öte yandan kurumların ihtiyaç ve kaynaklarına göre şekillenen esnek uygulamaların da sürdürüldüğünü göstermektedir. Bu temanın Oryantasyon Programının Standardı ve Süreci kategorisinde, birçok katılımcı oryantasyon sürecinin belirli bir plana dayalı yürütüldüğünü ifade etmiştir. Ancak bazı katılımcılar bu süreçteki dokümantasyon eksikliğine ve programın sistematik olmaktan uzak olduğuna dikkat çekmiştir. Ayrıca, oryantasyonun yalnızca ilk günle sınırlı kalmasının, sürecin etkinliğini azaltan bir unsur olduğu belirtilmiştir. Uygulama Yöntemleri kategorisinde ise bireysel rehberlik, gölgeleme uygulamaları ve grup eğitimi gibi farklı yöntemlerin kullanıldığı görülmüştür. Bu yöntemler, personelin hızla sisteme entegre olmasını kolaylaştırdığı, özellikle yüz yüze ve deneyime dayalı aktarımların yüksek verimle sonuçlandığı belirtilmiştir. Uyumlaştırma Stratejileri kapsamında ise sosyal etkinliklerin, ilk gün destek uygulamalarının ve gayriresmî uyumlaştırma çabalarının önemli olduğu

vurgulanmıştır. Katılımcıların büyük kısmı, formel prosedürlerin yanında gayriresmî yollarla yürütülen sosyal uyum faaliyetlerinin personel bağlılığını artırdığını belirtmiştir.

Araştırmanın bir diğer teması ise Sosyalizasyonun İzlenmesi ve Değerlendirilmesi teması olmaktadır. Bu tema, personelin kuruma entegrasyon sürecinde yaşadığı sosyal adaptasyonun izlenmesi ve bu sürecin çıktılarının değerlendirilmesine odaklanmaktadır. Sosyalizasyonun hem biçimsel hem de ilişkisel yönleri analiz edilmiş, bu sürecin formal ve informal bileşenlerle nasıl yürütüldüğü ortaya konmuştur. Sosyalizasyonun Doğası (Formal/Informal) kategorisinde, kurumların çoğunlukla informal yani doğaçlama sosyalizasyon yollarını tercih ettiği tespit edilmiştir. Ancak formal eğitimlerle desteklenen süreçlerin daha yapılandırılmış bir oryantasyon imkânı sunduğu, bazı katılımcılarca vurgulanmıştır. Bu durum, sosyalizasyonun doğasının kurum kültürüyle sıkı biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir. Uyum Sürecinin İzlenmesi kategorisinde ise kurumların gözlem, geri bildirim toplantıları ve performans izleme gibi yöntemlerle sosyal uyumu izlediği tespit edilmiştir. Uyum süreci çoğu işletmede bir veya iki aylık deneme süreciyle desteklenmekte, bu süreçte hem yöneticiler hem de ekip arkadaşları geri bildirim sağlamaktadır. Bu yöntem, hem bireysel farkların hem de sistemsel uyumun değerlendirilmesini kolaylaştıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Son olarak da Sosyalizasyon Başarısı Göstergeleri ve Sosyal Uyumun Göstergeleri kategorilerinde, takım uyumu, görev sorumluluğunu kavrama ve sosyal etkileşim gibi unsurlar ön öne çıkmakta, atılımcı ifadeleri, çalışanların bu göstergeler üzerinden değerlendirildiğini ve sürecin başarısının bu bağlamda ölçüldüğünü ortaya koymaktadır.

Çalışmanın son teması ise Süreçte Karşılaşılan Güçlükler ve Gelişim Alanları olmaktadır, bu tema, oryantasyon sürecinde karşılaşılan yapısal ve bireysel zorlukların yanı sıra süreçle ilgili önerilen iyileştirme alanlarını kapsamaktadır. Katılımcılar, oryantasyon sürecinin yalnızca teknik değil aynı zamanda psikolojik ve sosyal boyutlar içerdiğini belirtmiş; bu sürece ilişkin çeşitli aksaklıkları ve çözüm önerilerini dile getirmiştir. Temanın Zorluk Alanları kategorisinde en sık karşılaşılan sorunlar arasında bilgi eksikliği, rehberlik yetersizliği ve çalışan ilgisizliği ön plana çıkmıştır. Ayrıca yeni personelin mevcut düzene uyum sağlamakta zorlandığı; bazı durumlarda önceki işyerinden getirilen alışkanlıkların entegrasyonu zorlaştırdığı ve sosyalizasyonu engellediği belirtilmiştir. Yapısal Sorunlar kategorisinde bu sorunlar arasında en fazla koordinasyon eksikliği, yoğun iş temposu ve mevsimsellik etkisine bağlı olarak çalışanların ayrılmasının yer aldığı

belirtilmiştir ve bu sorunların özellikle büyük ölçekli işletmelerde daha belirgin olarak hissedildiği görülmüştür. Ayrıca bazı katılımcılar oryantasyon sürecinin sezonsal baskılar altında yeterince uygulanamadığını dile getirmiştir. İyileştirme Önerileri kategorisi kapsamında ise dijital içeriklerin kullanılması, yapılandırılmış programların oluşturulması ve takip sistemlerinin güçlendirilmesi yönünde öneriler öne çıkmıştır. Katılımcıların büyük bölümü, mevcut sistemin zamanla güncellenmesi gerektiği konusunda ortak bir görüşe sahip olmakta ve bu alanda önemli bir gelişim alanının bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 5.1. Tematik Analiz Bulguları

| Tema | Kategori | Kodlar | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 | K15 | K16 | K17 | K18 | K19 | K20 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Oryantasyon Sürecinin Yapı ve Uygulama Biçimi | Oryantasyon Programının Standardı ve Süreci | Standart program varlığı/yokluğu, Uygulama biçimi, İçerik ve kapsam | V | V | V | V | Y | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | Y | V | V | V | V |
| | Uygulama Yöntemleri | Bireysel rehberlik, Grup eğitimi, Gölgeleme | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | Y | V | V | V | V |
| | Uyumlaştırma Stratejileri | Gayriresmî yollar, Sosyal faaliyetler, İlk gün destek mekanizmaları | V | V | V | V | Y | V | V | V | Y | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V |
| Sosyalizasyonun İzlenmesi ve Başarı Değerlendirmesi | Sosyalizasyonun Doğası (Formal/Informal) | Formal eğitimler, Kendiliğinden gelişen süreç, Rol model uygulamaları | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V |
| | Uyum Sürecinin İzlenmesi | Gözlem, Geri bildirim toplantıları, Performans takibi | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V |
| | Sosyalizasyon Başarısı Göstergeleri | Görev anlama, Takım uyumu, Bağımsız çalışma | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V |
| | Sosyal Uyumun Göstergeleri ve Gözleme Dayalı İpuçları | Günlük iletişimde rahatlık, Takım içi etkileşime gönüllü katılım, Soru sorma/fikir belirtme özgüveni, Sosyal dinamiklere dahil olma | Y | V | Y | V | V | V | V | V | Y | Y | V | V | Y | Y | V | Y | Y | V | Y | Y |
| Süreçte Karşılaşılan Güçlükler ve Gelişim Alanları | Zorluk Alanları | Bilgi eksikliği, Rehberlik yetersizliği, Çalışan ilgisizliği | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | Y | V | V | V | V |
| | Yapısal Sorunlar | Yoğunluk, Koordinasyon eksikliği, Mevsimsel sirkülasyon | V | Y | V | V | V | V | Y | V | V | V | Y | V | V | V | V | V | Y | V | V | Y |
| | İyileştirme Önerileri | Yapılandırılmış program, Dijital içerik, Takip sistemi | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V | V |

## 5.1. Oryantasyon Sürecinin Yapı ve Uygulama Biçimi Temasına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin oryantasyon süreçlerine ilişkin deneyim, gözlem ve değerlendirmeleri doğrultusunda elde edilen bulgular; kurum içindeki oryantasyon uygulamalarının yapısal çerçevesi, kullanılan yöntemler ve çalışanların adaptasyon sürecine ilişkin stratejiler temelinde analiz edilmiştir. Katılımcı görüşleri, tematik analiz yöntemiyle üç ana kategori altında toplanmıştır: Oryantasyon Programının Standardı ve Süreci, Uygulama Yöntemleri ve Uyumlaştırma Stratejileri. Katılımcıların çoğunluğu, kurumsal oryantasyon sürecinin belirli bir plan çerçevesinde yürütüldüğünü ifade etmekle birlikte, bu sürecin belgelenmiş ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmadığını belirtmiştir. Oryantasyon uygulamalarında bireysel rehberlik, grup eğitimleri ve gölgeleme gibi yöntemlerin öne çıktığı; ayrıca gayriresmî sosyal etkileşimlerin çalışan uyumunu kolaylaştırdığı vurgulanmıştır. Bulgular, işletmelerin önemli bir kısmında yazılı ve sistematik bir oryantasyon programı bulunmasına rağmen, uygulamaların ölçek, kaynak ve kültürel yapı farklılıklarına göre çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle bireysel rehberlik, deneyimli çalışan eşliğinde öğrenme, gayriresmî sosyal destek ve ekip kültürünün etkili biçimde kullanıldığı görülmüştür. Oryantasyonun yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda aidiyet, adaptasyon ve motivasyon kazandırma süreci olarak kurgulandığı da sıkça vurgulanmıştır.

### 5.1.1. Oryantasyon programının standardı ve süreci

Yapılan analiz sonucunda, kurumların büyük çoğunluğunda yeni başlayan çalışanlara yönelik standart bir oryantasyon programının mevcut olduğu anlaşılmıştır. Ancak programın kapsamı ve uygulama biçimi işletmelerin yapısal özelliklerine ve kaynaklarına göre farklılık göstermektedir. Bazı işletmeler, kapsamlı ve yazılı dokümanlara dayalı sistematik bir program uygulamakta; örneğin K1, her ayın ilk haftasında işe başlayan çalışanların PowerPoint sunumlarıyla oryantasyon eğitimine tabi tutulduğunu, bu eğitimlerin yaklaşık 30 dakika sürdüğünü ve ardından departman müdürlerinin devreye girdiğini belirtmiştir. K7 ise, insan kaynakları tarafından verilen bir saatlik eğitimin yanı sıra haftalık gruplar halinde ek eğitimlerin düzenlendiğini vurgulamıştır.

Öte yandan, küçük ölçekli ve daha az kurumsal yapıya sahip işletmelerde, standart bir programdan ziyade esnek ve kişiye özgü uygulamalar tercih edildiği tespit edilmiştir. Bu işletmelerde sürecin ağırlıklı olarak departman amirlerinin inisiyatifiyle yürütüldüğü, bireysel iletişim ve informal etkileşimlerin ön plana çıktığı görülmüştür. Örnek olarak K2, küçük bir ekip olduklarını ve yeni başlayan kişilere otelin bireysel olarak tanıtıldığını, standart bir program bulunmadığını ifade ederken, K6 da benzer şekilde departman amirlerinin süreci yönettiğini, küçük bir işletme oldukları için tüm çalışanların yeni gelen kişiye destek olduğunu dile getirmiştir.

Yöneticiler, standart bir oryantasyon programının önemini vurgulamakla birlikte, uygulama süreçlerinde bazen aksaklıklar yaşandığını ve mevcut programların iyileştirilmesi gerektiğini de belirtmektedir. Bazı yöneticiler, sezon yoğunluğu nedeniyle standart bir oryantasyon programının uygulanmasının zorlaştığını, bunun yerine bireysel yaklaşımların devreye girdiğini aktarmıştır. Örneğin K4, oryantasyonun genellikle iki hafta sürdüğünü, ancak yoğunluk nedeniyle aşamalı bir program uygulamanın güç olduğunu ifade ederken, K10, yazılı bir programları olmadığını ancak görev tanımlarının mevcut olduğunu ve sürecin büyük ölçüde departmanların inisiyatifine bırakıldığını dile getirmiştir.

Özetle, katılımcıların büyük bölümü, kurumlarında belirli düzeyde standartlaştırılmış bir oryantasyon süreci bulunduğunu belirtmiş, sürecin işe alım öncesi belgelerle başlayan, İSG eğitimleri ve otel tanıtımıyla devam eden ve departman yöneticileriyle birebir iletişim kurularak yapılandırılan uygulamalardan oluştuğu görülmüştür. Buna karşın özellikle bazı küçük ölçekli işletmelerde bu sürecin daha esnek, birebir ilişkiler temelinde ve yazılı programdan yoksun şekilde yürütüldüğü de gözlenmiştir. Aşağıda bazı katılımcıların bu kategori ile uyuşan cevapları sunulmuştur:

K1: “Standart bir sunumumuz var. Her ayın ilk haftasında, o ay işe başlayan herkes PowerPoint sunumu ile oryantasyon eğitimine katılır. Sunumda tüm otel ve grup tanıtılır, insan kaynakları tarafından verilir. Eğitim, toplantı salonunda perde projeksiyonu ile yaklaşık 30 dakika sürer. Üst düzey yöneticiler için buna ek olarak otel turu da yapılır. Sunum sırasında genellikle son beş dakikasında ben de katılır, kendimi tanıtır ve çalışanlardan beklentilerimizi dile getiririm. Oryantasyon sonrası işbaşı eğitimlerine geçilir. Bunları ilgili departman müdürleri yürütür. Eğitimlerin tümü katılım formlarıyla kayıt altına alınır. Örneğin, kat hizmetlerinde çalışan biri için hem teorik sunum, hem

uygulamalı eğitim hem de yazılı görev tanımı vardır. Checklist üzerinden odaya giriş sırası gösterilir. Bu süreç, tüm birimlerde benzer şekilde işler."

K2: "Standart bir programımız yok. Personel işe alınmadan önce ben görüşme yapıyorum, uygun bulursam departman amirine yönlendiriyorum. Onay verilirse işe başlanıyor. Oryantasyonu genelde departman amiri yürütüyor. Her departman kendi çalışanına oteli tanıtıyor ve görevlerini anlatıyor."

K3: "Bizim organizasyon şemamız hazır; her departmanın alt birimlerine kadar görev tanımları belirli. Yeni biri başladığında önce oteli tanıtarak sürece başlıyoruz, ardından kendi departman şefine teslim ediyoruz. Gün içinde oteli tanıtmak, bilgi vermek ve sohbet etmek suretiyle onu gözlemliyor, eksiklerini tamamlamaya çalışıyoruz. Bu süreci ben yönetiyorum. Küçük bir otel olduğumuz için ayrı bir insan kaynakları departmanımız yok."

K4: "Oryantasyon süreci genellikle iki hafta sürüyor. Personelin göreve başlamadan önce ne yapması gerektiği kendisine anlatılıyor. Departman amirleri ve deneyimli çalışanlar, süreci öğretmek için görevlendiriliyor. Bu süre içinde çalışanın işe uygun olup olmadığı anlaşılır ve ona göre devam edilir ya da yollar ayrılır. Yoğunluk nedeniyle aşamalı bir program uygulamak zor oluyor. Gelen kişi iş akışının içine dahil ediliyor, şefler birebir ilgileniyor. Ben de süreci dışarıdan takip ediyorum, her şeyin yolunda gittiğinden emin olmam gerekiyor."

K5: "Personelin işe alım süreci belgelerle başlıyor, ardından uygun zamanda işbaşı yapıyor. Grup otel yapımız nedeniyle personelin tüm tesisleri tanıması bizim için önemli. İşe başlamadan önce görev yeri, departman yöneticileri ve ekip arkadaşları tanıtılıyor. Küçük bir ekibiz, bu nedenle yeni gelen kişinin işletmedeki herkesi tanıması ve uyum sağlaması bizim için çok önemli. Kurallar İK tarafından açıklanıyor; kıyafet, tıraş gibi temel kurallar net bir şekilde belirtiliyor. Deneme süresi ortalama iki ay sürüyor ve bu sürede kişinin adapte olup olmadığını değerlendiriyoruz. Uyum sağlanmazsa yollarımızı ayırabiliyoruz. Bu süreçte ben birebir yer alıyorum ve yeni gelen personele tesisi tanıtıyorum."

K6: "Standart bir programımız yok. Departman amiri yürütüyor süreci. Küçük bir oteliz, herkes yeni gelenle birebir ilgileniyor."

K7: “Evet, standart bir oryantasyon programımız var. Yeni başlayan çalışanlar ilk gün insan kaynakları tarafından bir saatlik oryantasyon eğitimine alınır. Üniformasını giyip isimliğini taktığında, hoş geldin amacıyla otel gezdirilir, tüm departman yöneticileriyle tanıştırılır. Genel müdür ve yardımcısıyla birebir tanışma sağlanır. Otel işleyişi, PDKS sistemi, soyunma odaları ve yemekhane gibi konularda bilgilendirme yapılır. Daha sonra bir toplantı salonunda slaytlar eşliğinde X Otel Grubu’nun yapısı, prosedürleri, kılık-kıyafet, dil ve üslup kuralları anlatılır.”

K8: “Standart bir oryantasyon programı uyguluyoruz. Yeni başlayanlar tüm departmanlarda birer hafta çalışıyor, böylece her bölümü tanıyorlar. Son hafta kendi departmanlarında görev alıyorlar. İşe alım süreci müdürümüz Y Bey'in ön değerlendirmesiyle başlıyor, ardından birlikte görüşüp karar veriyoruz. Başlayan personele mutlaka bir refakatçi veriliyor. Bu kişi genelde işi bırakacak olan veya deneyimli biri oluyor. Oryantasyon süreci toplamda bir ay sürüyor.”

K9: “Yöneticiler kendini tanıtır, sonra yazılı içerik sunulur. Ardından otel turu ve gözlemle öğrenme başlar.”

K10: “Yazılı bir oryantasyon programımız yok ama görev tanımlarımız mevcut. Yeni başlayanlar önce yöneticilerle tanıştırılıyor.”

K11: “Evet, standart bir oryantasyon programı uygulanıyor. İşe alım kararı verildikten sonra, yeni çalışan ilk beş ila on gün boyunca çalışacağı alanları, oteli, ekip arkadaşlarını, çalışma düzenini ve zamanlamaları öğrenir. Bu süreçte, çalışanı yönlendiren bir mentor atanır. Mentor, çalışanın öğrenme hızını ve ilgisini gözlemler ve düzenli olarak üst yöneticisine rapor verir.”

K12: “Evet, uygulanıyor. Yeni işe başlayanla önce birebir görüşme yapılıyor. Evraklar hazırlandıktan sonra hangi departmanda çalışacaksa otel gezdiriliyor. Genellikle müdürümüz ilgileniyor, eğer yoğunsa departmandan biri yardımcı oluyor. Daha sonra ilgili departmana götürülüp yapılacak işler anlatılıyor. Şef varsa o yönlendiriyor.”

K13: “Oryantasyonun ardından işbaşı eğitimleri başlıyor. Checklist ile uygulamalı şekilde gösteriliyor.”

K14: “Her departmanın kendine özgü bir işleyişi var. Oryantasyon süremiz genel olarak iki hafta. Yeni başlayan kişi önce departman müdürüyle birebir çalışıyor; bu süreç kişinin gelişimine göre bir veya iki hafta sürebiliyor.”

K15: “Oryantasyon süreci SOP’lere dayalı olarak yürütülmekte ve yeni yeni sistematik hale getirilmektedir. Bulut tabanlı platformda güncel bilgiler yer alır ve her personel yazılı çıktılarla desteklenerek vardiyalı sistemle eğitilir.”

K16: “Şu anda standart bir oryantasyon programı uygulanmıyor ama olması gerektiğini düşünüyorum.”

K17: “Standart bir eğitim planı var. Kat hizmetleri için eğitim teorik ve uygulamalı şekilde yapılıyor.”

K18: “Evet, uygulanıyor. Yeni başlayan çalışanlara önce otel ve departmanlar tanıtılıyor, görevler anlatılıyor. Bu bilgilendirmelerle çalışanın ortama adapte olması sağlanıyor.”

K19: “Her ay 1-2 kişi alındığı için oryantasyon kişiye özel ilerliyor. Her departman tanıtılıyor.”

K20: “Evet, standart bir oryantasyon programımız var. Ancak süreç çalışanın bulunduğu departmana göre değişiyor. Örneğin kat personeli için iki haftalık bir süreç planlanıyor. Bu süreçte kat şefi temel bilgileri aktarıyor. Ardından ben, çalışanın gelişimini gözlemlemek ve karşılıklı uyum konusunda karar vermek için bir günümü onunla geçiriyorum.”

### 5.1.2. Uygulama yöntemleri

Yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, oryantasyon sürecinde en yaygın olarak kullanılan yöntemin bireysel rehberlik olduğunu ortaya koymuştur. Bu yöntem, çalışanların işe başlamadan önce veya ilk günlerinde departman amirleri ya da deneyimli çalışanların birebir desteğiyle yürütülmektedir. K3, genellikle bireysel rehberlik uyguladıklarını ve yeni başlayan personelin gelişimini birebir takip ettiklerini belirtirken, K5 de küçük bir otel oldukları için tamamen bireysel ilerlediklerini ve bu sayede adaptasyonun daha etkili olduğunu vurgulamıştır.

Bununla birlikte, araştırmak kapsamında görüşülen otellerden grup eğitimleri ve karma yöntemlerin kullanıldığı işletmeler de bulunmaktadır. Bazı yöneticiler, grup eğitimlerinin özellikle işyeri kültürünün aktarılması ve çalışanlar arasında sosyal bağların kurulmasında etkili olduğunu düşünmektedir. K8, önce bireysel oryantasyon sürecinden geçen çalışanların daha sonra grup eğitimlerine katıldığını ve bu eğitimlerin sosyal etkileşimi artırdığını ifade etmiştir. Benzer şekilde K18, genel eğitimlerin grup olarak yapıldığını, ancak kişiye özel eğitim ihtiyaçlarının departman müdürleri tarafından bireysel olarak karşılandığını belirtmiştir.

Oryantasyon yöntemlerinin seçiminde işletmelerin yapısal özellikleri ve çalışanların deneyim düzeyleri belirleyici olmaktadır. Bazı yöneticiler, grup eğitimlerinin zaman zaman genel kalabildiğini, bireysel rehberliğin ise çalışanların öğrenme hızına göre şekillenerek daha verimli sonuç verdiğini aktarmıştır. Örneğin K16, genellikle bireysel eğitimi tercih ettiklerini, özellikle ön büro çalışanlarının birebir uygulamalı eğitim aldıklarında daha iyi öğrendiklerini dile getirirken, K12 ise bireysel rehberlik yönteminin etkin olduğunu ancak kültürel eğitimlerin grup ortamında daha etkili verildiğini ifade etmiştir.

Ancak yöneticiler, eğitim yöntemlerinin seçiminde tek bir yaklaşımın yeterli olmadığını, çoğu zaman farklı yöntemlerin bir arada kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bireysel rehberlik yöntemlerinin teknik becerileri ve görev tanımlarını öğretmede daha hızlı sonuç verdiği belirtilirken, grup eğitimlerinin daha çok genel kültür ve sosyal dinamikler açısından faydalı olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle bazı otellerde bireysel ve grup eğitimleri entegre bir biçimde kullanılmakta, eğitim türü ve içeriği işletmenin ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir. Bu karma yaklaşım, eğitim sürecinde oluşabilecek boşlukları kapatarak daha kapsamlı ve sürdürülebilir bir oryantasyon sağlamaktadır.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerden elde edilen bilgiler ışığında otellerde oryantasyon uygulamalarında en yaygın yöntem bireysel rehberlik olarak öne çıkmaktadır. Bu yöntemle yeni başlayan personelin öğrenme süreci, deneyimli çalışan ya da yöneticiler tarafından birebir desteklenmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli otellerde bu yöntemin çok daha etkili olduğu vurgulanmaktadır. Grup eğitimleri ise genellikle kurum kültürü, işyeri kuralları ve genel bilgiler için tercih edilmektedir. Katılımcılar, bu iki yöntemin birbirini tamamlayıcı şekilde kullanılmasının verimliliği

artırdığı konusunda hemfikirdir. Aşağıda bazı katılımcıların bu kategori ile uyuşan cevapları sunulmuştur:

K1: “Bazı eğitimler işe başlamadan önce dış firmalarda veriliyor. Sonrasında iş güvenliği, çevre gibi konularda toplu eğitimler düzenliyoruz. Oryantasyon süreci bireysel rehberlikle yürütülüyor. Bu yöntemin daha etkili olduğunu düşünüyorum.”

K2: “Genellikle bireysel rehberlik uyguluyoruz. Personelin gelişimini ve öğrenme sürecini birebir takip ediyorum. Sorumluluğu zaman zaman çalıştığı departmandaki yetkiliye devrediyoruz. Deneme süreci sonrasında da o departmandaki sorumlu kişiden geri bildirim alıyorum. Adapte olup olmadığını gözlemleyip daha sonra uzaktan kontrol etmeye başlıyorum.”

K3: “Yöntem birime göre değişiyor. Deneyimsiz personeller için birebir eğitim veriyoruz. Restoran tarafında servis kuralları gibi detayları aktarıyoruz. Önceden eğitimleri ben veriyordum, şimdi şefler üstleniyor. Satış birimi ve restoran için özel eğitimler ve sınavlar uyguluyoruz. Bilgi sahibi olmayan bir çalışan satışta başarılı olamaz. Bu yüzden eğitim ve bilinç çok önemli.”

K4: “Bizde daha çok bireysel rehberlik uygulanıyor. Her departmanın kendi içinde desteği olsa da ben de yeni gelenin yanına mutlaka giderim; nasıl olduğunu, alışıp alışmadığını sorarım. Giriş-çıkışlarda yüz ifadesine, mimiklerine dikkat ederim. Bazen ertesi gün gelmeyeceğini ya da uzun süre kalabileceğini hissedebiliyoruz.”

K5: “Bireysel rehberlik uyguluyoruz. Burası küçük bir otel olduğu için çalışan sirkülasyonu çok az. Bu nedenle toplu eğitim gibi kıyaslama yapabileceğimiz durumlar pek oluşmuyor. O nedenle bu konuda yorum yapmayı doğru bulmuyorum.”

K6: “Tamamen bireysel ilerliyoruz. Yeni başlayan personele şefler olarak biz ilgileniyoruz. Her şeyi en baştan anlatıp, detaylı şekilde bilgi vererek adaptasyonlarını kolaylaştırıyoruz. Bu yöntemle olumlu geri dönüşler alıyoruz.”

K7: “Bizim otelimiz 12 ay açık olduğu için bireysel alım yapılıyor. Bu nedenle eğitimler de bireysel şekilde ilerliyor. Sezonluk otellerimizde grup eğitimleri yapılabiliyor. Eğer aynı dönemde çok sayıda alım yapıldıysa, gruplar oluşturuluyor ve takım yarışmalarıyla sürece enerji katılıyor. Oryantasyon programımız yazılı ve yaklaşık 200 sayfalık bir içerikten oluşuyor. Daha sade bir versiyonunu da oluşturduk. Aylık olarak

departman toplantıları düzenlenerek yaşanan sorunlar değerlendirilip geliştirme planları yapılıyor. Eğitim ve gelişim sürecimiz sürdürülebilirlik esasına dayalı olarak tasarlanıyor."

K8: "Her ikisini de uyguluyoruz. Önce bireysel tanışma ve bilgilendirme yapıyorum, ardından tüm departmanların katıldığı bir toplantı düzenliyoruz. Bu toplantılarda herkesin sürece nasıl uyum sağlayacağı ele alınıyor, karşılıklı fikir alışverişi yapılıyor."

K9: "Genel eğitimler grup şeklinde yapılıyor. Departman müdürleri ise kişiye özel eğitim ihtiyaçlarını belirliyor. Örneğin diksiyon, şarap, kokteyl veya servis eğitimi gibi. Uzaktan eğitimlerle destekliyoruz. Ayrıca bireysel eğitim de gerektiğinde veriliyor. Bazı personelin selamlaşma gibi basit konularda bile özel yönlendirmeye ihtiyacı oluyor."

K10: "Oryantasyon bireysel yürütülüyor, ancak grup eğitimleri de yapıyoruz. Grup eğitimleri işyeri kültürünü oluşturmak açısından çok etkili. Kendi alışkanlıklarını getiren kişilerden ziyade, bizim sistemimize göre eğitim alanlar daha uyumlu oluyor. Örneğin 5S, Kaizen gibi eğitimler verdik."

K11: "Bireysel eğitim her zaman daha etkili. Grup eğitimlerinde genel bilgiler aktarılıyor ama birebir eğitimde daha verimli sonuç alıyoruz."

K12: "Önceliğimiz bireysel rehberlik. Yeni gelen kişi öncelikle izleme sürecinden geçer, sonrasında düzenli toplantılara katılarak ekip arkadaşlarıyla tanışır. Grup eğitimleri de uygulanıyor, ancak sıklığı iş yoğunluğuna göre değişiyor."

K13: "Bireysel rehberlik uyguluyoruz çünkü butik otel olduğumuz için her ay 1-2 kişi alınıyor. Yeni gelen kişi tüm departmanlarla tanıştırılıyor, ardından yöneticilerle sohbet ediyor. Örneğin, odada bulunan kişisel eşyaların nasıl düzenleneceği gibi küçük ama önemli detaylar birebir anlatılıyor."

K14: "Genelde bireysel rehberlik uygulanıyor. Tecrübeli bir çalışan eğitici rol üstleniyor. Zaman zaman kurumsal eğitim fırsatları olduğunda toplu olarak personelimizi bu programlara gönderiyoruz. Ancak günlük eğitim süreci içeriden ve birebir gerçekleşiyor."

K15: "İşe başlayanlar önce bireysel oryantasyon sürecinden geçiyor. Sonrasında grup eğitimleri düzenliyoruz. İnsan Kaynakları tarafından hazırlanan detaylı kitapçıklar var. Kış

dönemlerinde misafir ilişkileri, satış-pazarlama gibi konularda farklı eğitmenlerden eğitimler alıyoruz. Eğitimler sonunda sınavlar yapılıyor, sertifikalar veriliyor."

K16: "Genelde bireysel eğitim tercih ediyoruz. Grup eğitimlerinde zaman kaybı ve hata riski artıyor. O yüzden her çalışan iş başında, birebir eğitim alır. Ön büro çalışanıysa operayı başında öğrenir."

K17: "Her çalışana özel olarak belirlenmiş yıllık eğitim planı uygulanır. Departman bazlı bireysel eğitimler departman yöneticileri tarafından verilir. İnsan kaynakları hem genel hem de destekleyici eğitimleri sağlar."

K18: "Hem bireysel hem grup destekli bir yaklaşımımız var. Birim arkadaşları yeni gelenin en büyük destekçileri oluyor. Çalışan oteldeki tüm departmanlarla tanıştırılıyor, ardından grubumuza bağlı diğer otellerdeki benzer pozisyondaki kişilerle de tanışması sağlanıyor."

K19: "Yeni gelenleri doğrudan iş akışının içine dahil ediyoruz. Bireysel veya grup eğitimine özel bir yapımız yok. Mevcut durumda çalışanlar, yeni gelenin uygun olup olmadığını süreç içinde değerlendiriyor."

K20: "Bireysel ve grup eğitimleri birlikte uygulanmakta; departman içi pratiklerin yanı sıra, grup genelinde belirlenen yıllık eğitim takvimi doğrultusunda ortak eğitimler de verilmektedir. Gerektiğinde dışarıdan eğitmen desteği de alınmaktadır."

### 5.1.3. Uyumlaştırma stratejileri

Yapılan incelemelerde, oryantasyon sürecinin yalnızca teknik bilgi aktarımından ibaret olmadığı, aynı zamanda yeni çalışanların kuruma sosyal uyumlarını kolaylaştırıcı stratejilerin de yaygın olarak kullanıldığı görülmüştür. Yöneticiler, sosyal etkinliklerin ve gayriresmî iletişimin, çalışanların kuruma aidiyet duygularını güçlendirdiğini sıklıkla vurgulamıştır. K4, ayda bir kez pasta günü gibi küçük sosyal etkinliklerin çalışanların adaptasyonunu kolaylaştırdığını ifade ederken, K17 de doğum günü kutlamaları, ödüllendirme uygulamaları ve sosyal etkinliklerle çalışanların motivasyonunun artırıldığını belirtmiştir.

Bir diğer önemli uyumlaştırma yöntemi olarak birebir rehberlik ve gölgeleme uygulamaları dikkat çekmektedir. Bu uygulamalarda yeni çalışanlar, kıdemli personel veya mentorlarla eşleştirilerek iş süreçlerini doğrudan gözlemleme fırsatı bulmaktadır, buna örnek olarak K9, yeni işe başlayan kişilere bir mentor atandığını, mentorların sorulara anında cevap vererek adaptasyonu hızlandırdığını aktarmıştır. Benzer şekilde K10, gölge sistemini kullandıklarını ve yeni personelin deneyimli bir çalışanın yanında gözlem yaparak sürece daha hızlı adapte olduğunu dile getirmiştir.

Ayrıca, yöneticiler düzenli geri bildirim ve çalışanların sürece aktif katılımının da adaptasyon üzerinde önemli etkileri olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların işe başladıkları andan itibaren sürekli gözlemlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve ihtiyaç duyulan noktalarda hızlı müdahalelerin yapılması süreci desteklemektedir. K15, samimi bir ortam oluşturduğunu, çalışanların beklentilerini açıkça dile getirmelerini teşvik ettiğini belirtmiştir. K6 ise yeni başlayan çalışanların bir kıdemli personelle eşleştirildiğini ve bu eşleşmelerin çalışanların adaptasyonunu kolaylaştırdığını ifade etmiştir.

Sonuç olarak, uyumlaştırma sürecinde yöneticilerin en çok vurguladığı konuların başında samimi iletişim, sosyal etkinlikler ve gözleme dayalı geri bildirim gelmektedir. Yeni çalışanların yalnız kalmaması için ekip arkadaşlarıyla birlikte yemek yeme, kutlamalara katılım, mentorluk ve gölgeleme uygulamaları sıkça kullanılmaktadır. Özellikle aidiyet duygusunu geliştirmek için motivasyon odaklı uygulamaların yaygın olduğu da görülmektedir.

K1: “Departman amirleri yeni çalışanları tanıtıyor ve görevlerini anlatıyor. Örneğin resepsiyonda çalışacak personel birkaç hafta boyunca iş akışı konusunda bilgilendiriliyor. Ben sürece doğrudan dahil olmuyorum, amirlerden bilgi alıyorum.”

K4: “Oryantasyonumuz mevcut ama en önemlisi kişinin kendini yabancı hissetmemesini sağlamak. Yönetim olarak biz, sonra da ekip arkadaşları bu konuda destek oluyoruz. Zaten çalışanlar da yeni gelen kişiye ihtiyaç olduğunu bilerek onu sahipleniyor. Birlikte yemek yenilir, yalnız hissetmemesi için dikkat edilir. Küçük bir otel olduğumuzdan çok sık toplantı yapmıyoruz ama ayda bir mutlaka bir araya geliyoruz. Bazen bir gün pasta günü yaparız, bazen evden bir şey getiririz. Ekip olarak kendimize zaman ayırdığımız küçük etkinliklerimiz olur.”

K6: “Yeni çalışan, kıdemli biriyle eşleştirilir. Bu süreç gözlemle yürütülür. İlk günlerden itibaren ekip içindeki etkileşimlerine dikkat ederiz. Sohbete katılıyor mu, soru sorabiliyor mu, gönüllü oluyor mu bunlar bizim için önemli işaretler.”

K8: “Yazılı bir programımız yok. Uygulamalar tamamen pratik üzerinden yürütülüyor. Her bölgenin otel işleyişi farklı olduğu için, teorik bir metin yerine uygulamalı öğrenmeyi tercih ediyoruz. Yeni personel birkaç gün boyunca şefiyle birlikte çalışır, böylece işi görerek ve yaparak öğrenir. Ayrıca birlikte kahvaltı yapar, öğle yemeğinde bir araya geliriz. Sosyalleşme ortamı bu şekilde oluşur. Ayda bir toplanır, birlikte yemek yer ve toplantı yaparız. Bu da adaptasyonu kolaylaştırır.”

K9: “Programımız mevcut. Önce online kaynaklarla şirket tanıtımı yapılır, ardından otel gezdirilerek canlı gözlem sağlanır. Bu yöntem, çalışanın bilgiyi daha iyi kavramasını sağlar. Ayrıca, mentor her soruya anında yanıt vererek süreci kolaylaştırır.”

K10: “Yeni başlayanlar hiçbir şeyi bilmediğinden, shadow sistemi kullanıyoruz. Yani, deneyimli bir çalışanın yanında gözlem yaparak işe alışıyor. Örneğin, resepsiyonistse yanındaki kişi tüm süreçleri gösteriyor. Ancak mevcut personelin iş yükü azaltılmadığı için bu süreç, mevcut işleyişin içinde gerçekleşiyor.”

K15: “Öncelikle samimi bir ortam kurmaya önem veriyorum. Kendi beklentilerimi açıkça ifade ediyor, aynı zamanda çalışandan da beklentilerini öğreniyorum. Karşılıklı iletişimle süreç şekilleniyor.”

K17: “Bizde oryantasyon süreci var ve buna ek olarak motivasyon etkinlikleri yaparız. Ayın personelinin doğum günü kutlanır, pasta kesilir. Her ay iki farklı departmandan birer personel ‘ayın personeli’ olarak seçilir ve ödüllendirilir. Seçim, departman müdürlerinin açık oylamasıyla yapılır ve kazananlara birer gram altın verilir. Yıl sonunda ‘yılın personeli’ de seçilir ve yarım altınla ödüllendirilir. Dış ve iç kaynaklı eğitimler yapılır. [...] Tüm bu uygulamalarla aidiyet hissi güçlendirilir.”

K18: “Aile işletmesi olduğumuz için çalışanlar bu sıcaklığı hissediyor. Yeni başlayanlar karşılanır, otel gezdirilir, departmana teslim edilir. Sonrasında geri çekilip uzaktan gözlemleriz ve sorumlu kişiden düzenli geri bildirim alırız.”

K19: “Motivasyon ve kaynaşmaya önem veriyoruz. Departmanlar arası kaynaşmayı artırmak için aylık kahvaltı buluşmaları düzenliyoruz. Her departmandan bir kişi katılıyor.

Bu buluşmalarda ilk 50 dakika iş konuşulmuyor, sonra herkes yaşadığı sorunları paylaşabiliyor. Ayrıca mandala atölyesi, dikiş etkinliği, piknik gibi sosyal etkinlikler düzenliyoruz."

Sonuç olarak, yöneticilerin görüşleri doğrultusunda yapılan tematik analiz, oryantasyon sürecinin kurumlarda yalnızca idari bir zorunluluk olarak değil, aynı zamanda çalışanların işe adaptasyonunu ve kuruma aidiyetini destekleyen stratejik bir süreç olarak değerlendirildiğini ortaya koymuştur. Katılımcı ifadeleri, otellerin büyük bir kısmında belirli bir plan doğrultusunda uygulanan, kimi zaman yazılı dokümantasyonla desteklenen, kimi zaman ise bireysel iletişim ve deneyim aktarımı yoluyla yürütülen esnek yapılar bulunduğunu göstermektedir. Özellikle bireysel rehberlik, iş başı gözlem, mentorluk, grup eğitimleri ve sosyal uyumlaştırma faaliyetleri gibi çok yönlü yaklaşımların birlikte kullanılması, oryantasyon sürecinin etkililiğini artıran faktörler arasında öne çıkmaktadır.

Bununla birlikte, uygulamalarda gözlenen çeşitlilik; işletmelerin ölçeği, insan kaynağı yapısı ve kurumsallaşma düzeyi gibi faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir. Küçük ölçekli otellerde daha çok informal ve kişisel ilişkilere dayalı uygulamalar ön plana çıkarken, kurumsal yapılarda planlı ve belgelendirilmiş eğitim sistemlerinin kullanıldığı gözlenmiştir. Bulgular, çalışanların işe entegrasyonunun yalnızca bilgiyle değil; aynı zamanda psikolojik güvenlik, sosyal kabul ve kurum kültürüne uyum gibi daha derin yapısal dinamiklerle de ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle, oryantasyon sürecinin yalnızca teknik beceri aktarımı değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı ve kurum içi etkileşimi güçlendiren bütüncül bir öğrenme ve uyum süreci olarak ele alınması gerektiği söylenebilir.

### 5.2. Sosyalizasyonun İzlenmesi ve Başarı Değerlendirmesi Temasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci teması da sosyalizasyonun izlenmesi ve başarı değerlendirmesi olmaktadır. Genel çerçevede işletmelerde yeni işe başlayan çalışanların kurum kültürüne, iş süreçlerine ve sosyal ilişkilere adaptasyonu, sosyalizasyon süreci kapsamında gerçekleşmekte ve bu süreç, çalışanların işletme içindeki sosyal, kültürel ve mesleki uyumunu destekleyerek verimlilik ve motivasyonu artırmayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler genel bir çerçevede değerlendirildiğinde; sosyalizasyon süreci, formal eğitimler ve informal (doğaçlama) yaklaşımların bir arada

kullanılmasıyla şekillenmektedir. Kurumlar, bu süreçte çalışanın işe uyumunu takip etmekte, başarıyı ölçmekte ve gerekli durumlarda destekleyici müdahalelerde bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, sosyalizasyon sürecinin çalışanların performansını doğrudan etkilediğini ve kurumun genel işleyişi açısından kritik öneme sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu süreçte, formal eğitimlerin yanı sıra, informal ve bireysel yaklaşımların da oldukça etkili olduğu belirtilmektedir. Özellikle otellerin ölçeklerine ve yönetim yapılarına göre, sosyalizasyon yöntemlerinde önemli farklılıklar gözlemlenmekte; bazı kurumlar sistematik ve yazılı prosedürlere dayanan formal bir yaklaşımı tercih ederken, diğerleri doğaçlama ve esnek uygulamaları benimsediği görülmektedir.

Ayrıca, yöneticiler, sosyalizasyonun başarısını ve çalışanların uyum düzeyini izlemek için farklı yöntemlere başvurduğu da görülmektedir. Bu yöntemler arasında düzenli gözlem, mentorluk uygulamaları, düzenli geri bildirim toplantıları ve performans değerlendirme süreçleri yer almaktadır. Bu yaklaşımlar, yeni başlayan personelin görevlerini ne kadar iyi kavradığını ve sosyal uyum düzeylerini belirlemek açısından önemli veriler sunmaktadır. İzleme süreci ve değerlendirmeler, çalışanların kurumsal aidiyetini ve genel çalışma kalitesini artırıcı rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

### 5.2.1. Sosyalizasyonun doğası (formal/ınformal)

Yapılan analizlere göre işletmelerde sosyalizasyon süreci çoğunlukla formal ve informal yöntemlerin bir arada kullanılmasıyla gerçekleşmektedir. Bazı yöneticiler süreçlerinin büyük ölçüde doğaçlama ilerlediğini belirtmiştir. Örneğin K5, "Bizde süreç daha çok informal ilerliyor. 18 odalı küçük bir butik oteliz. Büyük otellerdeki gibi yazılı prosedürlerle, sezonluk sözleşmelerle çalışmıyoruz. Personel genellikle tanıdıklar ya da referansla gelen kişilerden oluşuyor. Bu nedenle resmi prosedürlerden çok, samimi ilişkilerle süreci yürütüyoruz" şeklinde ifade etmiştir.

Bunun yanında formal süreçleri kullanan yöneticiler de bulunmaktadır. Bu işletmeler, önceden belirlenmiş checklist ve eğitim materyalleriyle süreci yapılandırmaktadır. K10, "Eğitimlerimiz önceden belirlenmiş checklist ve slaytlar üzerinden formal olarak yürütülür. İçerikler sabittir, sadece pozisyona göre küçük eklemeler yapılır. İnsan kaynakları genel bilgileri verirken, departman yöneticileri kendi

alanlarına özgü oryantasyonu sağlar. Oryantasyon eğitiminin zamanında ve doğru verilmesi çok önemli" diyerek formal yapının önemini vurgulamaktadır.

Bazı kurumlar ise sosyalizasyon sürecinde hem formal hem de informal yöntemlerin dengeli kullanımını tercih etmektedir. Örneğin K2, "Eğitimlerimiz hem formal hem de informal yollarla gerçekleşiyor. Grup otel avantajıyla birlikte merkezde Z Akademi adında bir alanımız var. Burada hijyen, yangın, çevre gibi zorunlu eğitimler formal olarak veriliyor. Ayrıca ön büro gibi departmanlara özel eğitimleri de bu merkezde yapabiliyoruz. İhtiyaç duyulduğunda informal şekilde, doğrudan amirler tarafından da bilgi aktarımı yapılıyor" diyerek iki yöntemin bir arada kullanımının etkinliğine dikkat çekmiştir. Aşağıda bazı katılımcıların bu kategori ile uyuşan cevapları sunulmuştur:

K5: “Bizde süreç daha çok informal ilerliyor. 18 odalı küçük bir butik oteliz. Büyük otellerdeki gibi yazılı prosedürlerle, sezonluk sözleşmelerle çalışmıyoruz. Personel genellikle tanıdıklar ya da referansla gelen kişilerden oluşuyor. Bu nedenle resmi prosedürlerden çok, samimi ilişkilerle süreci yürütüyoruz.”

K10: “Eğitimlerimiz önceden belirlenmiş checklist ve slaytlar üzerinden formal olarak yürütülür. İçerikler sabittir, sadece pozisyona göre küçük eklemeler yapılır. İnsan kaynakları genel bilgileri verirken, departman yöneticileri kendi alanlarına özgü oryantasyonu sağlar.”

K2: “Eğitimlerimiz hem formal hem de informal yollarla gerçekleşiyor. Grup otel avantajıyla birlikte merkezde Kelebek Akademi adında bir alanımız var. Burada hijyen, yangın, çevre gibi zorunlu eğitimler formal olarak veriliyor. İhtiyaç duyulduğunda informal şekilde, doğrudan amirler tarafından da bilgi aktarımı yapılıyor.”

K1: “Süreç tamamen doğaçlama ilerliyor. Her günün getirdiğine göre şekilleniyor. Özellikle departman içinde doğrudan yaşananlarla öğrenme gerçekleşiyor ve bu şekilde daha olumlu sonuçlar alıyoruz.”

K7: “Sosyalizasyon süreci hem formal hem informal yöntemlerle yürütülüyor. Hazırlanmış sunumlar ve eğitim içerikleri formal kısmı oluştururken, sürdürülebilirlik çalışmaları gibi güncel gelişmelerle süreç destekleniyor.”

K3: “Birim ve konuya göre değişiyor. Satış birimi gibi alanlarda formal eğitim veriyoruz. Diğer bazı alanlarda deneyime dayalı informal yöntemler uygulanıyor.”

K8: “Genel olarak informal bir süreç izlenir. Formal eğitimler için henüz yatırım yapılmadı. Ancak oryantasyon eğitimini mutlaka veriyoruz çünkü eksik olduğunda bunun etkisini net şekilde gözlemleyebiliyoruz.”

K9: “İki yöntemi de kullanıyoruz. Teknik detaylar için yazılı dokümanlar ve panolarımız var ama yüz yüze bilgilendirme daha etkili oluyor.”

K4: “Daha çok doğaçlama ilerliyoruz. Bu yoğun tempoda personeli bir yere toplayıp eğitim yapmak işleyişi aksatıyor. Bu nedenle herkesi sürecin içine dahil ediyoruz.”

K13: “Hem formal hem doğaçlama yöntemler uygulanıyor. Örneğin sahada gözlemlediğimiz bir durumda doğrudan müdahale edip yönlendirme yapabiliyoruz.”

K16: “Süreç formal şekilde yürütülüyor. Çalışanlara görev listeleri ve bilgi dosyaları veriliyor.”

K14: “Daha çok formal bir süreç yürütüyoruz. Hangi eğitimin ne zaman verileceği belli. Az personel sirkülasyonu olduğu için oturmuş bir sistemimiz var.”

### 5.2.2. Uyum sürecinin izlenmesi

Uyum sürecinin izlenmesi kategorisi çerçevesinde gerçekleştirilen analizler incelendiğinde; yöneticilerin, yeni işe başlayan çalışanların adaptasyon düzeyini belirlemek için düzenli gözlem ve değerlendirme yöntemlerini kullanıldığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu, gözlem ve geri bildirim süreçlerinin önemini vurgulamaktadır. K3, "Gözlem süreci hem İK hem de birim müdürleri tarafından yürütülüyor. Sürece kim dahil olursa ona göre aksiyon alıyoruz. Tüm çalışanlar iki aylık deneme sürecinde gözlem altında" diyerek gözlemin sistematik şekilde uygulandığını belirtmiştir.

Ek olarak gerçekleştirilen analizler kapsamında mentorluk ve şeflerden geri bildirim almak da yaygın olarak kullanılan yöntemler arasında olduğu görülmektedir. K11, "Mentorluk sistemi uyguluyorum. Takip eden çalışanlardan ve kendi gözlemlerimden günlük geri bildirim alıyorum. Gerekli durumlarda bizzat soru sorarak değerlendirme yapıyorum" ifadesiyle sürecin detaylı bir biçimde takip edildiğini açıklamıştır. Benzer şekilde K7, "Yasal olarak iki aylık bir deneme süresi var. İlk iki haftada eğitimler tamamlanır, sonraki iki hafta gözlem süreci olarak değerlendirilir. Bir aylık bu süreçte

personelin genel durumu izlenir. EBA adlı dijital sistemimiz üzerinden, ilgili yöneticilere 35. günde otomatik değerlendirme formu gider" şeklinde ifade ederek izleme sürecinin kurumsal olarak yapılandırıldığını belirtmiştir.

Özellikle, izleme süreçlerinin, adaptasyon düzeyinin belirlenmesinde ve gerekli aksiyonların alınmasında kritik bir rol oynadığı yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Örneğin, K15, "Çalışanlar haftalık olarak gözlemlenir ve iki aylık deneme süresince düzenli geri bildirim alınır. Departman yöneticileri, vardiya düzeni, sosyal uyum, bilgi eksikliği gibi konularda bilgi verir" diyerek gözlem sonuçlarının personelin gelişiminde kullanıldığını vurgulamıştır. Sonuç olarak, izleme süreci, personelin adaptasyonuna yönelik kararları şekillendiren temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Aşağıda bazı katılımcıların bu kategori ile uyuşan cevapları sunulmuştur:

K3: “Gözlem süreci hem İK hem de birim müdürleri tarafından yürütülüyor. Sürece kim dahil olursa ona göre aksiyon alıyoruz.”

K11: “Mentorluk sistemi uyguluyorum. Takip eden çalışanlardan ve kendi gözlemlerimden günlük geri bildirim alıyorum.”

K7: “Yasal olarak iki aylık bir deneme süresi var. İlk iki haftada eğitimler tamamlanır, sonraki iki hafta gözlem süreci olarak değerlendirilir.”

K15: “Çalışanlar haftalık olarak gözlemlenir ve iki aylık deneme süresince düzenli geri bildirim alınır.”

K1: “Takip departman amirleri tarafından yapılıyor. Ben onların verdiği bilgiler doğrultusunda süreci izliyorum.”

K4: “Takip etmek çok önemli. Çünkü yeni gelen kişi ekibi ya motive eder ya da demotive.”

K8: “Yeni başlayanları hem ben hem de birim şefleri gözlemleriz. Ayrıca diğer çalışanlardan da geri bildirim alırım.”

K12: “Evet, takip ediyoruz. Şeflerden geri bildirim alıyoruz, ben de gözlemlerim. Otel küçük olduğu için herkes birbirini sık sık görüyor.”

K16: “Atanan mentor, günlük veya iki günde bir rapor sunar. Her hafta Perşembe günü yapılan toplantılarda bu raporlar şefler tarafından paylaşılır.”

K17: “Takip ediyoruz. Kendisine soruyoruz, departman şeflerinden ve amirlerden bilgi alıyoruz.”

K5: “Evet, takip edilir. Şefler iş sırasında personeli gözlemler; işi ne kadar öğrendiğini, adaptasyon sürecini takip eder.”

K10: “Shadow sistemi kullanıyoruz. Deneyimli kişiyle birlikte iş akışına katılıyorlar.”

### 5.2.3. Sosyalizasyon başarısının göstergeleri

Temanın bir diğer kategorisi de Sosyalizasyon Başarısının Göstergeleri olmaktadır. Yöneticiler, sosyalizasyon sürecinin başarısını çeşitli göstergeler aracılığıyla değerlendirmektedir. Bu göstergeler arasında görev anlama düzeyi, yapılan hataların sıklığı ve takım içi iletişim kalitesi öne çıkmaktadır. K3, "Eğitim verildikten sonraki iki ay içerisinde hatalar ortaya çıkar. Bu süreçte minimum hata oluyorsa eğitim verimli olmuştur" ifadesiyle sosyalizasyonun başarısını doğrudan hata düzeyine bağlamaktadır. Bazı yöneticiler, sosyalizasyon başarısını çalışanların işlerini ne ölçüde benimsediklerine ve görev tanımlarını ne kadar iyi anladıklarına göre değerlendirmektedir. K16, "Genel olarak görevlerini iyi anladıklarını düşünüyorum. Çünkü iyi bir oryantasyon, görev bilincinin yerleşmesini sağlıyor" diyerek oryantasyonun doğrudan görev bilincini geliştirdiğini belirtmiştir. Diğer bir gösterge olarak takım uyumu ve sosyal etkileşim de sıklıkla vurgulanmaktadır. K14, "Bir hafta sonunda kurum kültürüne adapte olan çalışanları net şekilde ayırabiliyoruz" ifadesiyle sosyalizasyonun başarısını takım uyumu üzerinden değerlendirmektedir. Aşağıda da bazı katılımcıların bu kategori ile ilişkili olan bazı cevaplara yer verilmiştir:

K1: “Genellikle anlıyorlar. Eğer süreç sonunda hala temel görevlerde sorun yaşanıyorsa, bu hem anlatımda hem de anlama konusunda eksiklik olduğunu gösteriyor.”

K3: “Eğitim verildikten sonraki iki ay içerisinde zaten hatalar ortaya çıkar. Bu süreçte minimum hata oluyorsa, eğitim verimli olmuştur diyebiliriz.”

K8: “Görev anlayış düzeyi, sürecin sonunda yapılan mülakatla değerlendirilir. Bu mülakatı şefle birlikte yaparım.”

K5: “Bu durum kişiye göre değişir. Kimisi işi hızlı kavrar, kimisi daha yavaş öğrenir.”

K7: “Oryantasyon eğitimi görev tanımı anlamında değil, işletmeye aidiyet açısından etkilidir.”

K9: “Bir aylık süreçte görevlerin sadece %40’ını kavrayabiliyorlar. Çünkü diğer departmanlarda sadece gözlem yapıyorlar.”

K11: “Çoğu tam olarak anlayamıyor. Çünkü butik otellerde herkesin farklı departmanlara da destek vermesi gerekiyor.”

K15: “Bir aylık süreçte görevleri öğrenmiş oluyorlar. Ancak sistemin tamamına hâkim olmaları dört ila altı ayı buluyor.”

K12: “Çoğu çalışan görevlerini net bir şekilde kavrar; anlamayanlar ise süreci kendiliğinden sonlandırır.”

K14: “Genellikle verimli sonuçlar alıyoruz. Bir hafta sonunda kurum kültürüne adapte olan çalışanları net şekilde ayırabiliyoruz.”

K16: “Genel olarak görevlerini iyi anladıklarını düşünüyorum. Çünkü iyi bir oryantasyon, görev bilincinin yerleşmesini sağlıyor.”

K17: “Toplantılarla sürekli değerlendirme yapıyoruz. Anlamayan, uyum sağlayamayan personelle yollarımızı ayırıyoruz.”

### 5.2.4. Sosyal uyumun göstergeleri ve gözleme dayalı ipuçları

Yöneticiler, çalışanların sosyal uyum düzeylerini belirlemek için çeşitli gözleme dayalı ipuçlarını kullandığı tespit edilmiştir. Bunlar arasında günlük iletişimdeki rahatlık, takım içi gönüllü katılım ve özgüvenle fikir belirtme sıklıkla öne çıkmaktadır. Örneğin; K4, “Ayda bir toplantı yapılır, bazen pasta günü olur. Bu gibi sosyal ortamlar adaptasyonu kolaylaştırır” diyerek sosyal etkinliklerin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca yeni

çalışanların kıdemli çalışanlarla eşleştirilmesi ve mentorlarla çalıştırılması gibi uygulamalar sosyal uyumu artırmaktadır. Bu çerçevede; K6, "Yeni çalışan, kıdemli biriyle eşleştirilir. Bu süreç gözlemle yürütülür" derken, K9, "Gelen kişi mentorla çalışır. Sorularını anında yöneltebilir" ifadesiyle mentorluk sisteminin faydalarını vurgulamıştır. Diğer bir taraftan K17 ise, "Ayın personeli seçilir, gram altınla ödüllendirilir. Çeşitli sosyal uygulamalarla aidiyet geliştirilir" şeklinde ifade ederek ödüllendirici uygulamaların sosyal uyumu desteklediğini belirtmiştir.

Sosyal uyumun gözlemlenmesinde yöneticiler, çalışanların ekip içi etkileşim düzeylerini ve gönüllü katılım gösterme davranışlarını da yakından takip ettiği anlaşılmaktadır, buna örnek olarak K1, "Tanışma ve sohbet zamanları organize ederiz. Herkesin birbirini tanıması sağlanır" diyerek yeni çalışanların rahatça iletişime geçip geçmediğini bu tür ortamlarda gözlemlediklerini belirtmiştir. Benzer şekilde K12, "Yeni gelenler ekip arkadaşlarının yanına oturup sohbet ediyor mu, çay molalarına katılıyor mu diye bakarız" ifadesiyle gayriresmî zamanlarda yapılan gözlemlerin önemine işaret etmiştir. K18 ise bu süreci daha yapılandırılmış bir çerçevede ele alarak, "Yeni geleni yalnız bırakmamaya özen gösteriyoruz. Ekip yemeği ve çay saatleriyle destek oluyoruz. Bu ortamlarda kimin aktif olarak konuştuğu, kimin daha çekingen olduğu anlaşılır" demektedir. Gözleme dayalı bu ipuçları, çalışanların sadece görevlerini öğrenip öğrenmediklerinden ziyade sosyal sistemin içine ne ölçüde entegre olduklarını anlamak adına kritik bir rol oynamaktadır.

K4: "Ayda bir toplantı yapılır, bazen pasta günü olur. Bu gibi sosyal ortamlar adaptasyonu kolaylaştırır. Özellikle yeni gelenin ekip tarafından kabul görmesi ve kendini rahat ifade etmesi bu etkinliklerde gözlemlenir."

K6: "Yeni çalışan, kıdemli biriyle eşleştirilir. Bu süreç gözlemle yürütülür. İlk günlerden itibaren ekip içindeki etkileşimlerine dikkat ederiz. Sohbete katılıyor mu, soru sorabiliyor mu, gönüllü oluyor mu bunlar bizim için önemli işaretler."

K1: "Tanışma ve sohbet zamanları organize ederiz. Herkesin birbirini tanıması sağlanır. Bu süreçte yeni çalışanların rahat davranıp davranmadığı, sohbetlere ne kadar dâhil olduğu bize sosyal uyum hakkında fikir verir."

K9: “Gelen kişi mentorla çalışır. Sorularını anında yöneltebilir. Bu iletişimin ne kadar sık ve açık olduğuna bakarak çalışanın kendini ne kadar güvende hissettiğini, sosyal yapıya ne kadar entegre olduğunu anlayabiliyoruz.”

K15: “Karşılıklı beklentiler konuşulur, ekip arkadaşlarıyla iletişim güçlendirilir. Yeni gelenin sadece işi değil, sosyal kuralları da öğrenmesi gerekir. İlk günlerde onun isteyerek takım sohbetlerine katılıp katılmadığını gözlemlerim.”

K17: “Ayın personeli seçilir, gram altınla ödüllendirilir. Çeşitli sosyal uygulamalarla aidiyet geliştirilir. Bu ödüller sonrası çalışanların motivasyonu ve etkileşimi artar. Özellikle yeni gelenler bu tür uygulamalara olumlu tepki veriyorsa sosyal uyumları güçlüdür.”

K11: “Personel doğum günlerinde kutlanır, sosyal uyum için grup etkinlikleri düzenlenir. Etkinliklerde kendini ifade eden, sohbet eden, fikir belirten çalışanların uyum süreci çok daha sağlıklı ilerliyor.”

K12: “Gözlem en etkili yöntem. Bilgi yüklemek yerine izleyerek öğrenmeleri sağlanır. Ancak sadece işi değil, sosyal ilişkileri de izleriz. Yeni gelenler ekip arkadaşlarının yanına oturup sohbet ediyor mu, çay molalarına katılıyor mu diye bakarız.”

K10: “Shadow sistemi kullanıyoruz. Deneyimli kişiyle birlikte iş akışına katılıyorlar. Bu sırada yeni çalışanın özgüveni, geri çekilip çekilmediği, ekipten destek isteyip istemediği gibi sosyal sinyalleri dikkatle takip ederiz.”

K18: “Yeni geleni yalnız bırakmamaya özen gösteriyoruz. Ekip yemeği ve çay saatleriyle destek oluyoruz. Bu ortamlarda kimin aktif olarak konuştuğu, kimin daha çekingen olduğu anlaşılır. Göz kontağı kurma, soru sorma gibi davranışlar bize uyum düzeyini gösterir.”

K8: “Kurumda bazı sosyal oyunlar, yarışmalar yapıyoruz. Yeni katılanlar bu etkinliklere gönüllü katılıyorsa, rahat tavırlar sergiliyorsa sosyal yapımıza uyum sağladıklarını anlarız. Sessiz kalan, izole duranlar için ise ayrıca destek mekanizması kurarız.”

K14: “Yeni başlayanların ilk haftalarda sosyalleşme biçimleri çok şey anlatır. Kahvaltı salonunda yalnız oturan biriyle ekip yemeğine katılan biri arasında büyük fark vardır. Biz bu gözlemlerle müdahale ihtiyacını belirleriz.”

Sosyalizasyonun izlenmesi ve başarı değerlendirmesine ilişkin bulgular genel bir çerçevede değerlendirildiğinde, işletmelerin çalışanların adaptasyon süreçlerini yakından takip ettikleri ve bu süreçte formal ile informal yöntemlerin dengeli bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Katılımcı görüşleri, özellikle gözleme dayalı geri bildirim sistemlerinin, çalışanların hem teknik yeterliliklerini hem de sosyal uyum düzeylerini anlamada etkili bir araç olarak kullanıldığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, bireysel gözlem, mentorluk, düzenli değerlendirme toplantıları ve dijital izleme sistemleri, çalışanların işe entegrasyon sürecinde sıklıkla kullanılan, aktif olarak uygulanan yöntemler arasında yer almaktadır.

Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin çoğunluğu, bu izleme ve değerlendirme mekanizmalarının sadece çalışan performansını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda aidiyet duygusu ve takım içi etkileşimi de güçlendirdiğini vurgulamıştır. Özellikle, çalışanların sosyalizasyon sürecine yönelik uygulamaların, informal ortamlar ve sosyal etkileşim fırsatlarıyla desteklendiğinde, çalışan motivasyonu ve memnuniyeti üzerinde belirgin etkiler yarattığı görülmektedir. Süreç boyunca yapılan gözlemler sayesinde, çalışanların kendilerini rahat ifade edip edemedikleri, ekip dinamiklerine ne ölçüde dahil oldukları gibi sosyal göstergeler, sosyal uyumun başarısını anlamada belirleyici rol oynadığı görülmektedir.

Sonuç olarak, sosyalizasyon sürecinin etkin ve bütüncül bir şekilde yürütülmesi, çalışanların kuruma adaptasyonu, motivasyonlarının artması ve iş verimliliklerinin yükselmesi açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin sosyalizasyon yöntemlerini sürekli geliştirmesi, uygulamaları kurum kültürüne entegre etmesi ve izleme süreçlerini sistematik hale getirmesi, çalışan bağlılığını güçlendirecek ve uzun vadede kurumsal sürdürülebilirliğe katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 5.3. Süreçte Karşılaşılan Güçlükler ve Gelişim Alanları

Araştırmanın üçüncü teması, yöneticilerin oryantasyon süreci sırasında karşılaştıkları zorluklar ve bu sürecin iyileştirilmesine yönelik önerilerini kapsamaktadır. Genel olarak,

oryantasyonun başarıyla yürütülmesi için yalnızca mevcut uygulamaların değil, bu uygulamaların karşılaştığı güçlüklerin de anlaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda yürütülen görüşmeler, özellikle personel yapısı, işletme büyüklüğü, zaman kısıtları ve çalışan profiline bağlı olarak değişen bir dizi yapısal ve operasyonel engeli ortaya koymuştur. Katılımcıların ifadeleri, hem oryantasyon sürecinde karşılaşılan temel sorunları hem de bu sorunlara yönelik iyileştirme önerilerini kapsamlı bir şekilde değerlendirmemize olanak tanımaktadır.

Yöneticilerin görüşleri doğrultusunda yapılan analizler, oryantasyon sürecinde yaşanan güçlüklerin yalnızca eğitimin verilmesiyle değil, aynı zamanda bu eğitimin nasıl organize edildiği, hangi kaynaklarla desteklendiği ve hangi stratejilerle sürdürüldüğüyle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Sürecin zorlukları yalnızca çalışan tarafında değil, yönetim yapısı, kaynak tahsisi ve işletmenin genel kurumsal kapasitesiyle de doğrudan bağlantılı olduğu görülmektedir. Özellikle büyük ölçekli ve sezonsal yoğunluğu yüksek işletmelerde zaman kısıtı ve personel sirkülasyonu gibi yapısal nedenler, oryantasyonun sürekliliği ve etkililiğini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yalnızca sorunların tespiti değil, aynı zamanda sürdürülebilir ve sistematik çözüm önerilerinin geliştirilmesi kritik öneme sahip olmaktadır.

### 5.3.1. Zorluk alanları

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde yöneticilerin sıklıkla vurguladığı en büyük zorluk, yeni çalışanların kuruma ve iş ortamına adaptasyon süreçleri olmaktadır. Katılımcılar, çalışanların önceki iş alışkanlıklarından kurtulmalarının zaman aldığını ve bu durumun mevcut düzene uyum sağlamayı zorlaştırdığını belirtmiştir. Örneğin K4, “Yeni başlayanlar genellikle eski iş yerleriyle karşılaştırma yapıyor. Bu kıyaslama, alışkanlıklarını değiştirmelerini zorlaştırıyor” ifadesiyle sürecin bireysel düzeyde yaşanan zorluklarına dikkat çekmektedir.

Zorluk alanları arasında sıkça dile getirilen diğer bir unsur ise çalışan motivasyonu ve öğrenme hızındaki farklılıklar olmaktadır. Örnek olarak, K2, “Yeni personelin işe istekli olmaması, ekip arkadaşlarıyla uyumsuzluk... öğrenme kapasitesine göre süreci planlamak çok önemli” diyerek, bireysel farklılıkların oryantasyon sürecine etkisini vurgulamaktadır. Özellikle sezonsal yoğunluk dönemlerinde eğitim süresinin sınırlı kalması da sürecin etkili

işlemesini zorlaştırmaktadır. K5, “Sezonda zaman kısıtlı olduğu için eğitimlere odaklanmak zor oluyor” ifadesiyle bu kısıtlı zamanın oryantasyon uygulamalarına etkisini belirtmiştir.

Ayrıca, katılımcılar personel sirkülasyonu, dil yetersizliği ve fiziksel alanlara alışma gibi operasyonel zorluklara da dikkat çekmektedir. K9, “Resepsiyonda sirkülasyon çok fazla oluyor. Eğitip emek verdiğimiz personel kısa sürede ayrılabiliyor” diyerek sürdürülebilirliğin sağlanmasının önündeki engelleri ifade etmiştir. K14 ise, “Otelin fiziksel yapısına alışmak zor, alan çok dağınık... kurumsal yerlerden gelenler bu düzene alışmakta zorlanabiliyor” diyerek fiziki uyum sürecine vurgu yapmıştır. Bu kapsamda oryantasyonun yalnızca içerik değil, aynı zamanda fiziksel çevreye adaptasyonu da kapsayan bir süreç olduğu görülmektedir. Aşağıda katılımcıların bu kategori ile ilişkili cevapları sunulmuştur:

K1: “Yeni personelin otelin büyüklüğünden ve iş yoğunluğundan dolayı çekinip işi bırakması sık yaşanabiliyor. Ayrıca ilk günlerde kişileri karıştırma gibi karışıklıklar da olabiliyor.”

K2: “Yeni personelin işe istekli olmaması, ekip arkadaşlarıyla uyumsuzluk, lokasyon sorunları ya da eğitimin yetersiz kalması gibi problemler yaşayabiliyoruz. Ayrıca kişinin önceki deneyimlerinin yetersiz olması veya öğrenme hızının düşük olması da önemli bir etken. Oryantasyon sürecinde kişinin öğrenme şeklini iyi analiz etmek gerekiyor. Kimi bir kerede öğrenirken kimi defalarca tekrar istiyor. Bu yüzden bireyin öğrenme kapasitesine göre süreci planlamak çok önemli.”

K3: “Mevcut düzene yeni katılan personellerin uyumu zor olabiliyor. Ekip içinden bazı çalışanlar, yeni gelenleri küçümseyebiliyor veya üstünlük kurmaya çalışabiliyor. Yetkin olmayan personeller bu durumdan daha çok etkileniyor. Mutfağı üç kez baştan düzenledim. Gelen ekipler bazen kendi kadrolarıyla geliyor ve bu da zincir reaksiyonla değişiklikleri zorunlu kılıyor.”

K4: “Sezonda zaman kısıtlı olduğu için eğitimlere odaklanmak zor oluyor. İnsanlar bir an önce işlerine dönmek istiyor. Bu yüzden oryantasyonu iş başında yapmaya çalışıyoruz. Hem işi öğreniyorlar hem de olumlu-olumsuz durumları birlikte görme şansı oluyor. Bence bu yöntem çok daha verimli.”

K5: “İlk aşamada gözlem yaparak değerlendirme yapmak zor oluyor. Kişinin buraya uyum sağlayıp sağlayamayacağı zamanla ortaya çıkıyor. Gelen kişinin önceki işyerindeki iş akışı farklıysa, buraya alışması zaman alabiliyor. Ayrıca kişinin ekip çalışmasına yatkınlığı da çok önemli.”

K6: “En büyük zorluk adaptasyon süreci. Yeni gelen kişinin hem iş ortamına hem de ekibe alışması zaman alıyor. Bu süreçte işleyişimiz etkilenebiliyor. Ayrıca bazen yeni çalışanlar arkadaşlarından destek görmeyebiliyor. Bu da uyumu zorlaştırabiliyor.”

K7: “En büyük zorluk, otelin fiziksel yapısına alışmak. Alan çok dağınık olduğu için yön bulmakta zorlanıyorlar. Ayrıca ne tam kurumsal ne de tam butik otel olduğumuz için bu dengeyi çalışanlara anlatmak kolay olmuyor.”

K8: “Eğitim zamanı ve yeri bildirildiği halde unutulabiliyor. Bazı çalışanlar geç kalabiliyor veya katılamayabiliyor. Ayrıca kültürel şok yaşıyorlar. Otelimiz büyük ve ayrıntılı bir yapıya sahip; sanat, kültür, peyzaj gibi birçok unsura önem veriliyor. Yeni gelen çalışan bu çok yönlülüğe alışmakta zorlanabiliyor. Yaş seviyesi yüksek olanlarda teknolojik veya fiziksel adaptasyon daha yavaş oluyor. Örneğin, köyden gelen bir çalışana süit odaları anlatmak güçleşebiliyor.”

K9: “Resepsiyonda sirkülasyon çok fazla oluyor. Eğitip emek verdiğimiz personel kısa sürede ayrılabiliyor. İngilizce yetersizliği sık karşılaştığımız bir sorun. Ayrıca bazı personeller ekip çalışmasına uyum sağlayamıyor ya da görev tanımını tam anlayamıyor.”

K10: “Yeni başlayanlar genellikle eski iş yerleriyle karşılaştırma yapıyor. Bu kıyaslama, alışkanlıklarını değiştirmelerini zorlaştırıyor. Sabırsız davranabiliyorlar. Yeni kurumu tanımaya zaman tanımak yerine hızlıca sonuç almak istiyorlar. Bu da adaptasyonlarını zorlaştırabiliyor.”

K11: “Deneyimsiz birini almak kolay ama biraz bilgisi olan, yanlış alışkanlıklarla gelen biriyle çalışmak daha zor. Mesela başka bir otelden gelen biri, ön büroda satış yapmaya alışmışsa bunu değiştirmek çok zor oluyor.”

K12: “Tecrübesi olmayan kişiler daha kolay yönlendirilebiliyor. Ancak daha önce başka yerde çalışanlar, eski alışkanlıklarını bırakmakta zorlanıyor ve bizim sistemimize adapte olmakta güçlük çekiyor. Bu durum zaman zaman sıkıntı yaratıyor.”

K13: “Genel olarak sorun yaşamıyoruz. Ancak motivasyonu düşük olan çalışanlarla süreç daha zor ilerliyor. Bazı kişiler anlatımla, bazıları pratikle öğreniyor. Motivasyonu düşük kişilere pratiğe dayalı yöntemler uyguluyoruz. Böylece ilgilerini artırmayı hedefliyoruz.”

K14: “En büyük zorluk doğru personeli bulmak. Bölgedeki çalışanlar çoğunlukla motivasyonsuz ve çabuk pes ediyor. Ayrıca eski alışkanlıklarını bırakmakta zorlanıyorlar. Örneğin, farklı temizlik malzemeleri konusunda eski bildiklerinde ısrar edebiliyorlar. Bu da uyumu zorlaştırıyor.”

K15: “En büyük zorluk, çalışanın işletmeye veya iş arkadaşlarına uyum sağlayamaması. İlk defa çalışmaya başlayanlar daha zor uyum sağlıyor. Önceki iş yerinden alışkanlıklar getiren personelle çatışma yaşanabiliyor. Ortak bir kültür oluşturmak için önce aile anlayışımızı benimsemeleri gerekiyor.”

K16: “En büyük sorun bilgi kirliliği. Yanlış uygulamalar doğru sanılıyor. Birçok işletme otelcilik yapmıyor ama öyle zannediliyor. Kıyafet düzeninden misafir karşılamaya kadar yanlış alışkanlıklarla geliyorlar. Diğer bir sorun ise üniversitelerdeki turizm eğitiminin yetersizliği. Mezunların çoğu İngilizce bile bilmiyor. Biz ise çalışanları sıfırdan eğitiyoruz ama bu doğru değil; üniversiteden nitelikli şekilde gelmeleri gerekir.”

K17: “En büyük zorluk sezonda işe giren personelin yoğun tempoya adaptasyonu olurken, esas sorunlar yeni neslin iş disiplinine uzak tutumlarından kaynaklanmaktadır. Oryantasyon sistemiyle ilgili büyük bir zorluk yaşanmamaktadır.”

K18: “Genel olarak bir zorluk yaşamıyoruz. Herkesin farklı bakış açıları olduğunu biliyoruz. Örneğin bir çalışan ilk başta katılım göstermese bile, sürece dahil ettikçe onunla bağ kurabiliyoruz. Sorulara yanlış cevap verse bile alkışlayarak destekliyoruz.”

K19: “İlk aşamada gözlem yaparak değerlendirme yapmak zor oluyor. Kişinin buraya uyum sağlayıp sağlayamayacağı zamanla ortaya çıkıyor. Başta kısa bir uyum süresi tanıyoruz. Olumsuzluk varsa konuşarak çözmeye çalışıyoruz.”

K20: “Kurumsal tecrübesi olmayan çalışanlarda vardiya, mola, yemek saatlerine uyumsuzluk, yöneticilere hitapta yanlış üslup gibi sorunlar yaşanabiliyor. QR sistemine uyulmaması da sık rastlanan sorunlardan. Bu tür durumlarda daha fazla eğitim verilmesi gerekebiliyor. Bilgi eksikliği varsa da ek destek sağlıyoruz.”

### 5.3.2. Yapısal sorunlar

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin oryantasyon sürecinde karşılaştığı güçlüklerden biri de yapısal yetersizliklerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, oryantasyonun planlı ve sistematik bir yapıya oturtulamamış olmasının sürecin etkinliğini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Kurumlarda görev tanımlarının, eğitim sorumluluklarının ve takip mekanizmalarının net olarak belirlenmemesi, yeni başlayan çalışanların sürece dâhil edilmesinde aksaklıklara yol açmaktadır. Örneğin K3, "Mevcut düzene yeni katılan personellerin uyumu zor olabiliyor. Ekip içinden bazı çalışanlar, yeni gelenleri küçümseyebiliyor veya üstünlük kurmaya çalışabiliyor" sözleriyle kurumsal kültürün oturmamış olmasının yeni çalışanları doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Benzer şekilde K7, otel yapısındaki karmaşıklığın da bu süreci zorlaştırdığını ifade ederek, "En büyük zorluk, otelin fiziksel yapısına alışmak. Alan çok dağınık olduğu için yön bulmakta zorlanıyorlar. Ayrıca ne tam kurumsal ne de tam butik otel olduğumuz için bu dengeyi çalışanlara anlatmak kolay olmuyor" demiştir.

Yöneticilerin ifadeleri, yapılandırılmış bir sistemin eksikliği nedeniyle eğitimin yalnızca sözlü ve pratik uygulamalara dayalı olarak yürütüldüğünü, bunun ise kişiden kişiye farklılık gösteren öğrenme stilleri karşısında yetersiz kaldığını göstermektedir. K2, bu durumu "Yeni personelin işe istekli olmaması, ekip arkadaşlarıyla uyumsuzluk, lokasyon sorunları ya da eğitimin yetersiz kalması gibi problemler yaşayabiliyoruz… Kimi bir kerede öğrenirken kimi defalarca tekrar istiyor. Bu yüzden bireyin öğrenme kapasitesine göre süreci planlamak çok önemli" sözleriyle vurgulamıştır. K5 ise benzer biçimde sürecin kişisel gözleme dayalı yürütülmesinin sınırlayıcı olduğunu belirterek, "İlk aşamada gözlem yaparak değerlendirme yapmak zor oluyor. Gelen kişinin önceki işyerindeki iş akışı farklıysa, buraya alışması zaman alabiliyor" demiştir. Bu ifadeler, eğitim ve adaptasyon sürecinin kurumsal değil, bireysel çabalara bağlı sürdürüldüğünü ortaya koymaktadır.

Ayrıca bazı yöneticiler, kurumsallaşmanın yetersiz oluşunun ve prosedürlerin eksikliğinin yeni başlayan çalışanlar üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmiştir. K9, "Resepsiyonda sirkülasyon çok fazla oluyor. Eğitip emek verdiğimiz personel kısa sürede ayrılabiliyor" sözleriyle yapısal planlamanın eksikliği nedeniyle sürdürülebilirlik sorunu yaşandığını aktarmıştır. K10, "Yeni başlayanlar genellikle eski iş yerleriyle karşılaştırma

yapıyor… Sabırsız davranabiliyorlar. Yeni kurumu tanımaya zaman tanımak yerine hızlıca sonuç almak istiyorlar" ifadesiyle yapının yeterince tanıtılamamasının yarattığı soruna dikkat çekmiştir. K12 ise, "Tecrübesi olmayan kişiler daha kolay yönlendirilebiliyor. Ancak daha önce başka yerde çalışanlar, eski alışkanlıklarını bırakmakta zorlanıyor ve bizim sistemimize adapte olmakta güçlük çekiyor" diyerek sistemin yeni gelenleri bütüncül biçimde kapsamadığını ifade etmiştir. Bu bulgular, oryantasyon süreçlerinin yalnızca bireylerin çabasıyla değil, kurumsal sistemin sürdürülebilirliği ile başarıya ulaşabileceğini ortaya koymaktadır. Aşağıda bazı katılımcıların bu bölüm ile ilişkili cevapları sunulmuştur:

K2: "Kurumsallaşma sürecinde formal eğitimlerin verilmesi gerektiğine inanıyorum. Ancak sadece yazılı belgeler yeterli olmuyor; bireysel gözlem ve yönlendirme şart. Personelin tüm görev ve sorumlulukları net olarak öğrenmesi, işletme kültürünü aktarmak için kritik."

K4: "Evet. Eğitimlerin daha profesyonel ellerden çıkması gerektiğini düşünüyorum. Sadece bilgi aktarmak yetmiyor. Kişisel gelişimi destekleyecek eğitimler verilse daha etkili olur. Örneğin mesleki İngilizce gibi destekleyici eğitimler, hem gelişimi hem de motivasyonu artırır."

K6: "Eğitim süreci sadece ilk iki ayla sınırlı kalmamalı. Daha sık toplantılar yapılmalı, ekip bir araya gelerek hem iletişim güçlendirilmeli hem de bilgi paylaşımı artırılmalı. Eğitim, sürekli bir süreç olmalı."

K7: "Süreç dijitalleştirilmeli. PowerPoint sunumundan çıkıp, mobil uygulamalar gibi dijital araçlarla daha etkili hale getirilmesi gerekiyor. Bu konuda araştırmalar yapıyorum."

K10: "Her departmanda oryantasyondan sorumlu bir kişi atanması gerektiğini düşünüyorum. Birim müdürleri başka işleriyle ilgilenirken, yeni gelen bir çalışana oteli tanıtmak zaman alıyor."

K11: "Sürekli iyileştirme yapıyoruz. 10. gün yapılan mülakatta çalışanın sürece dair geri bildirimleri alınır ve bunlar not edilir. Faydalı görülen öneriler, sonraki çalışanlar için sürece entegre edilir. Bekletmeden güncellemeye özen gösteriyoruz."

K12: “Evet, süreç dijitalleştirilmeli. PowerPoint sunumundan çıkıp, mobil uygulamalar gibi dijital araçlarla daha etkili hale getirilmesi gerekiyor. Bu konuda araştırmalar yapıyorum.”

K3: “Şahsi kanaatim, yazılı belgelerin personel tarafından yeterince dikkate alınmadığı yönünde. Genelde okuma alışkanlığımız zayıf. Bu nedenle bireysel oryantasyonun daha etkili olduğunu düşünüyorum. Büyük işletmelerde bu zor olabilir ama bizim gibi küçük ölçekli yerlerde birebir anlatım daha verimli sonuç veriyor.”

K1: “Eskiden personel toplantıları yapardık, daha sağlıklı bir süreçti. Aylık toplantılar personel motivasyonu açısından etkili oluyordu. Şu an yapamıyoruz ama ileride tekrar başlatmak istiyoruz.”

K5: “Süreci sürekli geliştiriyoruz. Hizmet kültürünü anlatan ‘hizmet altıgeni’ gibi kavramları posterler aracılığıyla çalışanlara daha görünür kılmak istiyoruz. Dinlenme alanlarına, yemekhane ve çamaşırhane gibi alanlara bu içerikleri yerleştirerek farkındalık yaratmaya çalışıyoruz.”

K17: “İyileştirme ihtiyacı elbette vardır, ancak bu zamanla gelişecek bir süreçtir. Planlı bir yol haritamız bulunmakta ve uygulamalar adım adım ilerlemektedir.”

K18: “Evet, özellikle ani personel eksilmelerinde oryantasyon uygulanamıyor. Yeni biri başladığında zamanımız olursa önceki personelden destek alıyoruz. Ama yedek elemanımız olmadığından bazen direkt sahaya sokmak zorunda kalıyoruz. Bu da süreci olumsuz etkileyebiliyor.”

### 5.3.3. İyileştirme önerileri

Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda yapılan analizlerde, oryantasyon sürecinin etkinliğini artırmak amacıyla çeşitli iyileştirme önerilerinin öne çıktığı görülmektedir. Yöneticilerin büyük bölümü, oryantasyon uygulamalarının mevcut haliyle eksik kaldığını ve belirli alanlarda yeniden yapılandırmaya ihtiyaç duyulduğunu vurgulamıştır. Bu öneriler arasında özellikle sürecin dijitalleşmesi, sürekli eğitim yaklaşımının benimsenmesi, eğitimin profesyonelleştirilmesi ve motivasyon artırıcı unsurların entegre edilmesi dikkat çekmektedir. Örneğin K9, “Evet, süreç dijitalleştirilmeli. PowerPoint sunumundan çıkıp,

mobil uygulamalar gibi dijital araçlarla daha etkili hale getirilmesi gerekiyor" diyerek çağdaş öğrenme yöntemlerinin benimsenmesi gerektiğini ifade etmiştir. K8 ise eğitimlerin yalnızca bilgi aktarımıyla sınırlı kalmaması gerektiğini belirterek, "Kişisel gelişimi destekleyecek eğitimler verilse daha etkili olur. Örneğin mesleki İngilizce gibi destekleyici eğitimler, hem gelişimi hem de motivasyonu artırır" ifadesini kullanmıştır.

Bununla birlikte, katılımcılar bireysel farklılıkların dikkate alındığı esnek ve destekleyici bir yapı kurulması gerektiğini de sıklıkla vurgulamıştır. K2, bu duruma dikkat çekerek, "Kurumsallaşma sürecinde formal eğitimlerin verilmesi gerektiğine inanıyorum. Ancak sadece yazılı belgeler yeterli olmuyor; bireysel gözlem ve yönlendirme şart" ifadelerini kullanmıştır. K5 ise, "Eğitim süreci sadece ilk iki ayla sınırlı kalmamalı. Daha sık toplantılar yapılmalı… Eğitim, sürekli bir süreç olmalı" diyerek oryantasyonun yalnızca işe başlama aşamasında değil, uzun vadeli gelişim sürecinde de sürdürülmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu ifadeler, sürekli geri bildirim ve gelişim temelli bir yaklaşımın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca bazı yöneticiler, oryantasyonun daha motive edici ve aidiyet artırıcı bir yapıya dönüştürülmesi gerektiğini savunmuştur. Bu bağlamda önerilen uygulamalar arasında küçük jestler, sosyal etkinlikler ve karşılama hediyeleri gibi unsurlar yer almaktadır. K10, "Eğitim içeriği güçlü ama süreci daha motive edici kılmak için küçük hediyeler, hoş geldin notları, ajandalar gibi uygulamalar eklenebilir" sözleriyle bu konuya dikkat çekmiştir. K6 ise, çalışanın bireysel koşullarının da göz önünde bulundurulması gerektiğini belirterek, "Kişisel faktörler büyük rol oynar… Aile ortamında çalışıyoruz. Bu bağ, motivasyonu artırıyor" demiştir. Katılımcıların çoğunluğu, oryantasyon süreçlerinin daha sürdürülebilir, kişiselleştirilmiş ve yenilikçi hale getirilmesi yönündeki gelişim alanlarının farkında olduklarını ifade etmiş ve bu yönde iyileştirme stratejileri geliştirmeye açık olduklarını belirtmiştir. Aşağıda bu bölüm ile ilişkili olan bazı katılımcı cevapları sunulmuştur:

K1: "Eskiden personel toplantıları yapardık, daha sağlıklı bir süreçti. Aylık toplantılar personel motivasyonu açısından etkili oluyordu. Şu an yapamıyoruz ama ileride tekrar başlatmak istiyoruz."

K2: "Kurumsallaşma sürecinde formal eğitimlerin verilmesi gerektiğine inanıyorum. Ancak sadece yazılı belgeler yeterli olmuyor; bireysel gözlem ve yönlendirme şart.

Personelin tüm görev ve sorumlulukları net olarak öğrenmesi, işletme kültürünü aktarmak için kritik.”

K3: “Her departmanda oryantasyondan sorumlu bir kişi atanması gerektiğini düşünüyorum. Birim müdürleri başka işleriyle ilgilenirken, yeni gelen bir çalışana oteli tanıtmak zaman alıyor.”

K4: “Evet, elbette. Oryantasyonla birlikte gelişen teknolojiyi, sektörel gelişmeleri yakından takip edip çalışanlarla paylaşmak gerekiyor. Zamanı kaçırmamak önemli.”

K5: “Elbette düşünüyorum. Eğitim süreci sadece ilk iki ayla sınırlı kalmamalı. Daha sık toplantılar yapılmalı, ekip bir araya gelerek hem iletişim güçlendirilmeli hem de bilgi paylaşımı artırılmalı. Eğitim, sürekli bir süreç olmalı.”

K6: “Kişisel faktörler büyük rol oynar. Bazıları motivasyon açısından çok iyidir, hızlı adapte olur. Ama dış faktörler, ailevi durumlar bile çalışanı etkileyebilir. Biz, iş odaklı olmasını bekleriz ama bu herkes için aynı derecede mümkün olmaz.”

K7: “Süreci sürekli geliştiriyoruz. Hizmet kültürünü anlatan ‘hizmet altıgeni’ gibi kavramları posterler aracılığıyla çalışanlara daha görünür kılmak istiyoruz.”

K8: “Evet. Eğitimlerin daha profesyonel ellerden çıkması gerektiğini düşünüyorum. Sadece bilgi aktarmak yetmiyor. Kişisel gelişimi destekleyecek eğitimler verilse daha etkili olur. Örneğin mesleki İngilizce gibi destekleyici eğitimler, hem gelişimi hem de motivasyonu artırır.”

K9: “Evet, süreç dijitalleştirilmeli. PowerPoint sunumundan çıkıp, mobil uygulamalar gibi dijital araçlarla daha etkili hale getirilmesi gerekiyor. Bu konuda araştırmalar yapıyorum.”

K10: “Evet, eğitim içeriği güçlü ama süreci daha motive edici kılmak için küçük hediyeler, hoş geldin notları, ajandalar

Yöneticilerin cevaplarından yola çıkılarak yapılan değerlendirmeler, mevcut oryantasyon süreçlerinin çeşitli açılardan eksik kaldığını ve bu sürecin daha sistematik, kişiselleştirilmiş ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması gerektiğini göstermektedir. Özellikle sürecin dijital platformlarla desteklenmesi, eğitimin yalnızca işe başlama

aşamasıyla sınırlı tutulmaması ve bireysel öğrenme stillerine duyarlı yöntemlerin geliştirilmesi, yöneticiler tarafından en sık dile getirilen iyileştirme alanları arasında yer almaktadır. Bu kapsamda, teknolojik araçların entegrasyonu ve eğitim materyallerinin güncellenmesi, oryantasyonun etkililiğini artıracak temel müdahale alanları olarak öne çıkmaktadır.

Katılımcıların büyük bölümü, eğitimin yalnızca bilgi aktarımına indirgenmemesi gerektiğini vurgularken, çalışan motivasyonunu destekleyici unsurların (örneğin hoş geldin paketleri, sosyal etkinlikler, kişiye özel destek mekanizmaları) sürece dahil edilmesini önermiştir. Bu bağlamda, oryantasyon sürecinin sadece işin öğretildiği değil, aynı zamanda aidiyetin ve kurum kültürünün aktarıldığı bir süreç olması gerektiği yönünde güçlü bir ortak görüş olduğu görülmektedir. Ayrıca, sürekli geri bildirim alınması ve bu geri bildirimlerin süreç tasarımında aktif olarak kullanılması da önerilen uygulamalar arasındadır.

Sonuç olarak, yöneticiler tarafından sunulan iyileştirme önerileri, yalnızca mevcut aksaklıkların giderilmesini değil, aynı zamanda daha vizyoner ve çağdaş bir oryantasyon sisteminin inşasını hedeflemektedir. Bu doğrultuda geliştirilecek bir yapı hem çalışan bağlılığını hem de kurumsal verimliliği doğrudan destekleyecek nitelikte olacaktır. Oryantasyon sürecinin bütünsel, katılımcı ve esnek bir yaklaşımla yeniden tasarlanması, hem bireysel adaptasyon süresini kısaltacak hem de kurum içi tutarlılığı güçlendirecektir.

### 5.4. İş Gücü Devir Oranlarına Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, katılımcı otellerde iş gücü devir oranlarının %7 ile %60 arasında değiştiğini göstermekte ve verilere göre katılımcıların ortalama iş gücü devir oranı %25,1 olarak hesaplanmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 5.2.'de çalışma grubundaki otellerin iş gücü devir oranları yer almaktadır. Bu oranlar, çalışma kapsamında gerçekleştirilen nitel analiz bulguları çerçevesinde değerlendirildiğinde; kurumların çalışan bağlılığı, oryantasyon süreçlerinin etkinliği ve işletme içi iklim gibi pek çok faktörden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle K6 (%60), K12 (%50), K1 ve K10 (%46) gibi yüksek iş gücü devir oranına sahip işletmelerde, çalışanların işletmede uzun süreli kalma motivasyonunun zayıf olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık K20 (%7), K2, K5, K9 ve K11 (%10) gibi düşük iş gücü devir oranı bildiren otellerde, oryantasyon

uygulamalarının daha kişisel, bütüncül ve çalışan ihtiyaçlarına duyarlı yürütüldüğü görülmektedir.

Tablo 5.2. Çalışma Grubundaki Otellerin İş Gücü Devir Oranları

| KATILIMCI | İŞ GÜCÜ DEVİR ORANI |
|---|---|
| K1 | 46% |
| K2 | 10% |
| K3 | 44% |
| K4 | 25% |
| K5 | 10% |
| K6 | 60% |
| K7 | 25% |
| K8 | 31% |
| K9 | 10% |
| K10 | 46% |
| K11 | 10% |
| K12 | 50% |
| K13 | 19% |
| K14 | 14% |
| K15 | 23% |
| K16 | 18% |
| K17 | 25% |
| K18 | 13% |
| K19 | 16% |
| K20 | 7% |

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, örgütsel sosyalizasyon uygulamalarının niteliği ile iş gücü devir oranları arasında anlamlı örüntülerin bulunduğunu göstermektedir. Özellikle bireyselleştirilmiş, yapılandırılmış ve çok boyutlu sosyalizasyon stratejilerinin uygulandığı işletmelerde, iş gücü devrinin belirgin şekilde düşük olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcı K2, K5, K9 ve K11 gibi işletmelerde oryantasyon süreçlerinin mentorluk, birebir rehberlik, sosyal destek ve gözleme dayalı geri bildirimle yürütüldüğü; bu işletmelerin iş gücü devir oranlarının %10 gibi düşük seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, K20'nin yalnızca %7'lik bir iş gücü devir oranına sahip olması, sosyalizasyon sürecinin etkili bir biçimde yapılandırıldığı durumlarda çalışan bağlılığının daha uzun vadeye yayılabileceğini göstermektedir.

Buna karşın, sosyalizasyon süreçlerinde informal uygulamaların ağırlıkta olduğu, sistematik izleme ve destek mekanizmalarının sınırlı olduğu katılımcıların yönettiği işletmelerde iş gücü devir oranlarının %40'ın üzerine çıktığı görülmüştür. Özellikle K1, K3, K6, K10 ve K12 gibi katılımcıların yönettiği otellerde, %44 ila %60 arasında değişen

yüksek iş gücü devir oranları, sosyalizasyon süreçlerinin eksiklikleriyle doğrudan ilişkilendirilmektedir. Bu işletmelerde oryantasyon uygulamalarının sezonsal baskılar nedeniyle sürdürülemediği, rehberlik eksikliği, uyumlaştırma stratejilerinin yetersizliği ve yapısal sorunların personel devrini artırdığı yöneticilerce açıkça dile getirilmiştir. Bu bağlamda, yalnızca sürecin varlığı değil, niteliği, izlenebilirliği ve çalışan deneyimini destekleyici yapılarla güçlendirilmesi, çalışan bağlılığının sağlanması açısından kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Orta düzeyde iş gücü devrine sahip işletmelerde (%13–%31 aralığı), sosyalizasyon süreçlerinin daha hibrit bir yapıda ilerlediği görülmektedir. Bu işletmelerde oryantasyon süreçleri kimi zaman yazılı programlarla desteklenmekte, kimi zaman ise bireysel gözlem ve informal uygulamalarla yürütülmektedir. Örneğin K8 ve K15 gibi katılımcılar, karma yöntemlerle yürütülen sosyalizasyon uygulamalarının çalışan motivasyonunu desteklediğini ifade etse de, bu yapıların sürdürülebilirliğinin sağlanamaması nedeniyle personel devrinin tamamen önlenemediği anlaşılmaktadır. Bu bulgular, sosyalizasyonun sadece başlangıçta değil, uzun vadeli bir uyum ve aidiyet süreci olarak ele alınmasının iş gücü devrini azaltıcı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel sosyalizasyonun başarısı, yalnızca uygulamanın varlığına değil, uygulamanın içeriksel derinliğine, izlenebilirliğine ve çalışan ihtiyaçlarına duyarlılığına bağlı olarak değişmektedir.

İş gücü devir oranlarının farklılaşmasında, oryantasyon programlarının niteliği ve kapsamı önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Daha önceki bulgular değerlendirildiğinde, standart ve yapılandırılmış oryantasyon programı uygulayan işletmelerde çalışanların adaptasyon sürecinin daha planlı ve güvenli ilerlediğini, bu sayede iş tatmini ve bağlılık düzeyinin arttığını göstermiştir. Örneğin K9, mentor eşliğinde uygulanan sistematik bir uyum süreci sunduğunu belirtirken, iş gücü devir oranının %10 gibi oldukça düşük bir seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Buna karşın, oryantasyonun informal yollarla yürütüldüğü ve sistematik geri bildirim mekanizmalarının eksik kaldığı otellerde (örneğin K6 ve K12), yüksek oranda personel sirkülasyonu raporlanmıştır. Bu durum, oryantasyonun yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda organizasyonel bağ kurma süreci olduğuna işaret etmektedir.

Ayrıca bireysel rehberlik ve gölgeleme gibi uygulamaların varlığı ile iş gücü devir oranları arasında örtüşen bir ilişki olabileceği dikkat çekmektedir. K5 ve K9 gibi sosyal

etkileşimi destekleyen uygulamalara ağırlık veren işletmelerde iş gücü devir oranlarının %10 bandında seyrettiği görülmekte; bu oran, sosyal destek sunmayan ya da yapısal eksikliklerle yürütülen süreçlere kıyasla görece daha düşük bir seviyede kalmaktadır. Bu bulgu, sosyal bütünleşmenin oryantasyon sürecinin yalnızca operasyonel değil, duygusal yönünü de kapsaması gerektiğini vurgulamaktadır. Aidiyet hissi gelişen çalışanların, işletme içerisinde daha uzun süre kalma eğilimi göstermesi, yapılan sosyal etkinliklerin, mentorluk desteğinin ve gözleme dayalı yönlendirmenin iş gücü devir oranlarını azaltma potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Diğer bir taraftan, iş gücü devir oranlarının sadece oryantasyon uygulamalarının niteliğiyle değil, aynı zamanda işletmelerin ölçekleri, sezonsal yapıları ve bölgesel koşullarıyla da ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Küçük ölçekli ve aile işletmesi niteliğinde olan bazı otellerde, birebir etkileşimin daha yaygın olduğu, çalışanların yöneticilere daha doğrudan erişebildiği ve böylece aidiyetin güçlendiği görülmektedir. Bu işletmelerin bazılarında yazılı oryantasyon programlarının bulunmamasına rağmen, informal sosyalizasyon yollarının etkili biçimde kullanılması, düşük iş gücü devir oranlarıyla sonuçlanmıştır (örneğin K2, K5, K11). Öte yandan, daha büyük ölçekli ya da sezon yoğunluğu yüksek otellerde, çalışan devrinin genellikle daha fazla olduğu ve bu durumun, kurumların yapısal esnekliklerini zorladığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, otelin tipi ve organizasyonel yapı, oryantasyonun kapsamı ve faaliyetin sürdürülebilirliği kadar, çalışan sirkülasyonunu etkileyen kritik bir değişken olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, bu araştırmada incelenen otellerde iş gücü devir oranlarının, oryantasyon süreçlerinin yapılandırılmışlığı, bireyselleştirilmiş destek düzeyi ve sosyal uyum stratejileriyle doğrudan ilişkili olabileceği tespit edilmiştir. Standartlaştırılmış, sürekli geri bildirimle desteklenen ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarına duyarlı bir oryantasyon süreci, daha düşük iş gücü devriyle ilişikli olabilmektedir. Bu bağlamda, yalnızca işe alım sonrası ilk günlerin değil, uzun vadeli uyum süreçlerinin de yapılandırılması ve kurumsal düzeyde sahiplenilmesi, çalışan bağlılığını güçlendiren temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

# 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Turizm sektörü, özellikle otelcilik alanı, yüksek düzeyde insan etkileşimine dayalı olması nedeniyle insan kaynağının etkin yönetimini stratejik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır (Kahyaoğlu, 2012). Bu bağlamda, çalışan bağlılığı, çalışan doyumu ve düşük iş gücü devir oranı, hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahip olmaktadır (Aliyev, 2014). Ayrıca, otellerde yaşanan yoğun rekabet ortamı, sezonsal işleyiş ve müşteri beklentilerinin yüksekliği, çalışanlar üzerinde hem fiziksel hem de duygusal baskı oluşturmakta; bu da çalışan memnuniyetini ve bağlılığını doğrudan etkilemektedir (Özer, 2018). Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular da göstermektedir ki, özellikle sistemli ve kişiselleştirilmiş oryantasyon süreçleri uygulayan işletmelerde çalışanlar daha kısa sürede işletme kültürüne uyum sağlamakta, bu da hem memnuniyet düzeylerini hem de işletmede kalma eğilimlerini artırmakta ve sonuç olarak bu işleyişlerin olduğu otellerde iş gücü devir oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde; çalışan doyumunun yalnızca ücret ve yan haklarla sınırlı kalmadığı, bireyin kendini değerli hissetmesi, gelişim olanaklarına sahip olması ve yöneticileriyle sağlıklı iletişim kurabilmesi gibi sosyal psikolojik unsurlarla da doğrudan ilişkili olduğu belirtilmekte, nitekim bu çalışmada yöneticilerin, bireysel rehberlik, gölgeleme, sosyal etkinlikler ve motivasyonel destekler aracılığıyla oluşturduğu pozitif sosyalizasyon ortamı, çalışanların aidiyet hissini güçlendirmekte ve bu sayede insan kaynağının sürdürülebilirliğini desteklemektedir (Karabat, 2017; Chen vd., 2012; Cookey ve Janyam, 2019). Dolayısıyla bu araştırma, turizm sektöründeki insan kaynağı yönetiminin yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda sosyalizasyon çerçevesinde kültürel ve duygusal bir boyut içerdiğini de açıkça ortaya koymaktadır.

Otel işletmeleri gibi yoğun hizmet etkileşimi gerektiren yapılarda sosyalizasyon süreci, sadece teknik yeterliliği kazandırma değil, aynı zamanda çalışanların işletme kültürüne uyum sağlamasını ve sosyal yapıya entegre olmasını da hedeflemektedir (Young, 2003). Özellikle turizm sektörünün dinamik doğası, farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanların bir arada çalışmasını zorunlu kılmakta ve bu durum, sosyalizasyon sürecini daha da önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışma, sosyal etkileşim, gölgeleme uygulamaları, mentorluk ve düzenli geri bildirim gibi stratejilerin sosyal uyumu ve çalışan memnuniyetini artırmada etkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer anlamlı bulgu da otellerin organizasyonel büyüklüğü

olmakta; birebir etkileşimlerin yüksek olduğu küçük otel işletmelerinde, çalışanların daha samimi ve destekleyici bir atmosferde işe başladıkları, bu ortamın da sosyalizasyonu kolaylaştırdığı gözlemlenmiştir. Genel olarak, sosyalizasyon süreciyle birlikte çalışanın yalnızca görev tanımına değil, aynı zamanda kurumun değerlerine, davranış normlarına ve ekip dinamiklerine aşinalık kazanması sağlanmakta; bu durum da hem hizmet kalitesini hem de çalışan bağlılığını doğrudan etkilemektedir.

Çalışmanın bir diğer odağı da iş gücü devir oranı olmaktadır; turizm sektöründe yüksek iş gücü devir oranı (iş gücü devir), hem maliyet artırıcı hem de hizmet kalitesini tehdit eden bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır (Unanue vd., 2017). Bu çalışmada katılımcı otellerde iş gücü devir oranlarının %7 ile %60 arasında değiştiği, ortalamanın ise %25,1 olduğu tespit edilmiştir. Özellikle sistemli ve yapılandırılmış oryantasyon programlarına sahip işletmelerde bu oranın anlamlı ölçüde daha düşük olduğu gözlemlenmiş ve bu durum literatür çerçevesinde değerlendirildiğinde; literatürdeki birçok araştırmanın da bu sonucu desteklediği görülmekte, Uğurlu, Kıral ve Aksoy (2011) ve Aytan (2019), etkili bir sosyalizasyon sürecinin çalışanların işletmede kalıcılığını artırdığını vurgulamaktadır. Sosyalizasyon süreçlerinin verimli işleyişi ile birlikte; işe yeni başlayan çalışanların erken dönemde kuruma yönelik olumlu algılar geliştirmesi, yöneticileriyle güven temelli ilişkiler kurması ve görevlerine hazırlıklı başlaması, çalışan devir oranını düşüren başlıca unsurlar arasında yer almaktadır (Hsieh, 2011). Ayrıca, araştırmada sosyal destek ve aidiyet duygusunun öne çıktığı uygulamaların bulunduğu otellerde de devir oranlarının anlamlı ölçüde düşük olduğu görülmüştür. Bu bulgular, insan kaynakları yönetimi açısından, yalnızca işe alım değil, işe başlama ve devam süreçlerinin de iş gücü devrinin azaltılması ve organizasyonel anlamda sürekliliğin sağlanması amacıyla sosyalizasyonun önemli bir şekilde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, oryantasyon programlarının standardizasyonu ve süreç yönetimi açısından literatürle örtüşen sonuçlar elde edilmiştir. Bu bulgular değerlendirildiğinde, büyük ölçekli, zincirleşmiş veya kurumsal otel işletmelerinde standartlaştırılmış oryantasyon programlarının uygulandığı, küçük ölçekli veya butik otellerde ise daha esnek ve informal süreçlerin tercih edildiği tespit edilmiştir. Bu durum literatürdeki pek çok araştırmayla paralellik göstermektedir, Örneğin Kim (2008) ve İplik, İpklik ve Efeoğlu (2012) işletmelerin büyüklük ve kurumsallaşma düzeyine göre oryantasyon uygulamalarının farklılaştığını ve büyük

organizasyonların genellikle standart programları tercih ettiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, Çalık (2003), küçük işletmelerin daha çok bireysel iletişim ve informal yöntemlerle süreçlerini şekillendirdiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın bulguları, literatürde belirtilen teorik yaklaşımları destekler nitelikte olmaktadır. Örneğin, araştırma kapsamında iş gücü devri oranı en yüksek düzeyde kaydedilen otelde (%60) oryantasyonun informal yollarla yürütüldüğü ve sosyalizasyon sürecinin sistematik biçimde desteklenmediği tespit edilmiştir; bu da sosyalizasyon eksikliğinin iş gücü devri üzerindeki doğrudan etkisini göstermektedir.

Ayrıca, bu bulgular, turizm sektörü gibi emek yoğun, yüksek müşteri teması gerektiren ve sezonluk yoğunlukların yaşandığı sektörlerde, esnekliğin ve bireyselleştirilmiş uygulamaların daha fazla önem kazandığını göstermektedir (İplik, 2009). Özellikle kurumsallaşmamış küçük ölçekli otellerde bireysel iletişim ve informal yollarla yürütülen oryantasyon süreçleri, organizasyona yüksek düzeyde bir esneklik kazandırmak, değişen şartlara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek ve kaynak yetersizliği nedeniyle tercih edilmekte ve genel çerçevede bu durum, literatürde yer alan kaynak-temelli yönetim yaklaşımı ile de ilişkili olmaktadır (Barney, 1991). Bu yaklaşıma göre işletmelerin mevcut kaynaklarını maksimum verimle kullanma çabası, yapılandırılmış programlara geçişte gecikmelere neden olabilmekte daha informal yapıların oluşmasına neden olmaktadır.

Oryantasyon süreçlerinin uygulama yöntemleri açısından elde edilen bulgular literatürdeki mevcut araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Bulgulara göre, bireysel rehberlik yönteminin işletmeler arasında en yaygın olarak tercih edilen oryantasyon yöntemi olduğunu ortaya koymaktadır. Kılıç (2008) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, bireysel rehberliğin çalışanların sosyalizasyon süreçlerinde daha etkili olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca grup eğitimlerinin özellikle sosyal ve kültürel aktarım açısından etkin olduğunu belirten araştırmalar (Levine ve Moraland, 1999) ile de bu çalışmanın bulguları paralellik göstermektedir. Genel olarak turizm sektöründe, çalışanların organizasyonun yüksek hizmet hedefini sağlayabilmesi için teknik bilgi ve birikim ile örgütsel kültürel bağlamında etkili bir şekilde eğitim görmesi ve bu eğitimi içselleştirmesi beklenmektedir. Bu çerçevede bireysel rehberlik, uygulamalı öğrenmeyi kolaylaştıran bir yöntem olarak öne çıkarken, grup eğitimleri kurum kültürünün ve değerlerinin aktarımı açısından tamamlayıcı bir rol oynamaktadır. Elde edilen bu bulgular,

literatürdeki benzer araştırmaların bulguları ile karşılaştırıldığında özellikle, Allen (2006) ve Morrison (2002) tarafından vurgulanan "çoklu sosyalizasyon taktiklerinin" başarıyı artırdığına dair bulgularla da örtüşmektedir.

Çalışmanın sosyal uyum ve aidiyet stratejileriyle ilgili bulguları da literatürdeki yaklaşımları destekler niteliktedir. Yeni çalışanların sosyal uyumunu artırmak için yapılan sosyal etkinlikler, mentorluk programları ve gölge sistemi uygulamaları gibi uygulamaların önemi, Levine ve Moreland (1999) tarafından yapılan araştırmalarda da vurgulanmıştır. Bu bulgular, çalışanların işletmeye yönelik aidiyet ve bağlılık duygusunu artırmak için sosyal bütünleşmenin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir taraftan, araştırmanın bulgularına göre, sosyal uyumun desteklenmediği işletmelerde adaptasyon sürecinin uzadığı, motivasyon eksikliklerinin ortaya çıktığı ve çalışan bağlılığının zayıfladığı gözlemlenmiştir. Bu gözlem aynı zamanda iş gücü devir oranları da ilişkili olmakta sosyalizasyonun zayıf olduğu otellerde iş gücü devir oranlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgu literatür çerçevesinde değerlendirildiğinde, benzer bulgulara ulaşan araştırmalara rastlanılmakla birlikte özellikle organizasyonel yönetim literatürü çerçevesinde Becker ve Kernan (2003) tarafından ortaya konulan "örgütsel vatandaşlık davranışı" teorisiyle de uyumlu şekilde, aidiyet duygusu yüksek çalışanların daha yüksek düzeyde kuruma katkı sağladıkları ve işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı belirtilmektedir.

Son olarak, iş gücü devir oranı ve sosyalizasyon ilişkisiyle ilgili elde edilen bulgular da önceki araştırmalarla tutarlılık göstermektedir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde yapılandırılmış ve sistemli oryantasyon programlarına sahip otellerde iş gücü devir oranlarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu literatürde yer alan benzer araştırma bulguları ile de tutarlılık göstermekte ve otellerin oryantasyon süreçlerini yapılandırmalarının çalışan bağlılığı üzerinde önemli etkileri olduğu varsayılabilmektedir. Ayrıca, araştırmanın ortaya koyduğu %25,1'lik ortalama iş gücü devir oranı, turizm sektörünün doğası gereği yüksek çalışan hareketine açık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu bu çalışmanın bulguları çerçevesinde değerlendirildiğinde bireysel ve sosyal uyum mekanizmalarının güçlü olduğu, sosyalizasyonun belirli bir düzeyde sağlandığı otellerde bu oranın %10'un altına kadar düştüğü gözlemlenmiştir. Bu bulgu, Kramer (2010) ve Saks ve Gruman (2011) tarafından dile getirilen sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini doğrular nitelikte olmakta ve literatürde yer alan benzer araştırma bulguları ile de

örtüşmektedir. Buna göre kurumsallaşmış yapılar ve sistematik adaptasyon programları, çalışanların uzun vadeli istihdamını destekleyen temel araçlar olarak öne çıkan uygulamalar olarak değerlendirilebilmektedir.

Çalışmanın ilk teması olan "Oryantasyon Sürecinin Yapı ve Uygulama Biçimi" çerçevesinde elde edilen bulgular değerlendirildiğinde elde edilen bulgulara göre araştırma kapsamında görüşülen otellerde oryantasyon uygulamalarının yalnızca bir bilgilendirme olarak ele alınmadığı aynı zamanda önemli bir sosyalizasyon aracı olarak da değerlendirildiği görülmektedir. Özellikle bu otel işletmelerinde oryantasyon süreçlerini işletmenin kurumsallık düzeyine göre farklılık gösterdiği, otelin ölçeğine göre standartlaşmış programlar ve informal yaklaşımlar şeklinde şekillendiği tespit edilmiştir.

"Oryantasyon Sürecinin Yapı ve Uygulama Biçimi" teması altında incelenen ilk kategori "Oryantasyon Programının Standardı ve Süreci" olmakta ve bu tema altında otellerde uygulanan oryantasyon programlarının yapısı ve oryantasyon süreçlerine dair bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde özellikle kurumsallaşma düzeyi yüksek olan otellerde oryantasyon programlarının yazılı belgeler, sunumlar ve sürece dair rehberler çerçevesinde yapılandırıldığı, buna karşın küçük ölçekli, sınırlı kurumsallaşmaya sahip otellerde ise oryantasyon programlarının daha informal, yönetici inisiyatifinde yürütüldüğü tespit edilmiştir. Özellikle bazı otellerde sistematik sunum ve belge destekli uygulamalar, çalışanların daha hızlı adapte olmasını sağlayıp düşük iş gücü devir oranı ile sonuçlanırken, bazı otellerde ise oryantasyonun kişisel çaba ve gözleme dayalı olduğu tespit edilmiş ve bu işletmelerde iş gücü devir oranının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu literatür çerçevesinde değerlendirildiğinde bulguların benzer araştırmaların bulguları ile uyum içerisinde olduğu, araştırmalarda otellerin kurumsallaşma düzeyi ile oryantasyon programlarının standartlaştırılması ve yapılandırılmasının paralellik gösterdiği ve bu durumunda düşük iş gücü devir oranı, yüksek iş gören memnuniyeti ve iş doyumu ile sonuçlandığı ifade edilmektedir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008; Latif vd., 2013).

Tema altında incelenen bir diğer kategori de "Uygulama Yöntemleri olmakta ve bu kategori altında oryantasyon süreç ve uygulamalarının uygulama yöntemleri keşfedilmeye çalışılmış ve elde edilen bulgulara göre, bireysel rehberlik yönteminin otel işletmelerinde en sık tercih edilen yöntem olduğu görülmektedir. Bu yöntemde yeni çalışan, deneyimli bir personelle eşleştirilerek iş süreçlerini gözlemleyerek öğrenmektedir. Literatür

incelendiğinde özellikle hizmet sektöründe ve öğrenme hızında bireysel farklılıklar bulunan iş ortamlarında bu yaklaşımın avantaj sağladığı belirtilmektedir (Sohn ve Lee, 2012). Bir diğer uygulama yöntemi olan grup eğitimlerinin ise genellikle kurumsal tanıtım, etik kurallar ve genel prosedürler gibi konulara odaklandığı tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde bu araştırmanın da bulgularına paralellik gösteren araştırmalara rastlanılmakta, bireysel rehberliğin sosyalizasyon başarısı üzerinde daha belirgin etkiler yarattığını belirtmektedir (Chen vd., 2012).

Temanın son kategorisi ise uyumlaştırma stratejileri olmakta bu kategori çerçevesinde elde edilen bulgular incelendiğinde; oryantasyonun sosyal yönünü destekleyen uygulamalar arasında gölge sistemleri, sosyal etkinlikler, mentorluk ve gözleme dayalı geri bildirim öne çıkmaktadır. Örnek olarak; bazı otellerde mentor atanması ve yeni personelin kıdemli bir çalışanla birlikte çalışması gibi uygulamaların, adaptasyonu kolaylaştırmakta ve sosyal entegrasyonu güçlendirdiği tespit edilmiştir. Bu bulgular literatür çerçevesinde değerlendirildiğinde Morrison (2002) ve Allen (2006) gibi araştırmacıların vurguladığı gibi, sosyal destek ve gözleme dayalı öğrenme, yeni başlayanların aidiyet geliştirme sürecinde belirleyici rol oynamaktadır.

Çalışmanın ikinci teması ise "Sosyalizasyonun İzlenmesi ve Başarı Değerlendirmesi" olmakta ve bu tema dört kategori altında değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde örgütsel sosyalizasyon sürecinin yalnızca başlangıçta değil, devam eden dönemlerde de izlenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Sosyalizasyonun yalnızca işe girişte verilen bilgilerle sınırlı kalmaması, uzun dönemli bir gelişim ve aidiyet inşası süreci olarak değerlendirilmesi, literatürde de desteklenen bir yaklaşım olarak ele alınmakta (Allen, 2006), buna karşın katılımcı ifadeleri, birçok işletmede sosyalizasyonun sistematik olarak izlenmediğini, çoğunlukla yöneticilerin gözleme dayalı değerlendirmelerine bırakıldığını ortaya koymuştur.

"Sosyalizasyonun Doğası" kategorisi kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde sosyalizasyonun işletmeden işletmeye değişen formal ve informal biçimlerde yürütüldüğünü göstermektedir. Kurumsal otellerde daha çok yazılı programlar, süreç rehberleri ve eğitim modülleriyle desteklenen formal oryantasyon ve sosyalizasyon süreçleri izlenirken; küçük ölçekli otellerde çalışanlar, gözlem, sohbet ve birebir iletişim gibi informal yollarla sürece dâhil edilmekte ve değerlendirilmektedir. Literatür incelendiğinde bu farklılaşmanın işletmenin ölçeği, faaliyet alanı ve örgüt kültürüne bağlı

olarak değişebileceğini vurgularken, araştırmadaki bulgular da bu kuramsal temayı desteklemektedir (Çalık, 2003).

"Uyum Sürecinin İzlenmesi" kategorisi kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; birçok otelde çalışanların sosyal uyum süreci, yapılandırılmış performans değerlendirme sistemlerinden ziyade, yöneticilerin ve departman amirlerinin bireysel gözlemleriyle izlenmektedir. Bazı otellerde yöneticiler, yeni başlayanların davranışları, hareketleri ve sosyal etkileşimleri üzerinden uyum düzeyini değerlendirdiklerini belirtmiştir. Bu durum, sosyalizasyonun büyük ölçüde sezgisel yollarla takip edildiğini ve nesnel veri eksikliği nedeniyle stratejik yönetim açısından zayıf kaldığını göstermektedir.

Son olarak da "Sosyalizasyon Başarısı Göstergeleri & Sosyal Uyumun Gözleme Dayalı İpuçları" kategorisi kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; sosyalizasyonun başarı göstergeleri arasında ekip içi etkileşim düzeyi, görevlerin hatasız icrası, geri bildirimlere açıklık ve misafir ilişkilerindeki yeterlik gibi kriterlerin öne çıktığı görülmektedir. Ancak bu göstergeler çoğu zaman sistematik olarak takip edilmediği de tespit edilen bir diğer husus olmaktadır. Örnek olarak çalışma kapsamındaki bazı "yüz ifadesi ve davranışlar" sosyal uyumun başarı göstergesi olarak tanımlanırken bu sübjektif ölçümün ölçülebilirliğinin düşük olduğu görülmekte bu durum da uyum sorularına yol açabilme riskini barındırmaktadır (Diefendorff, Richard ve Croyle, 2006).

Çalışma kapsamında ele alınan son tema "Süreçte Karşılaşılan Güçlükler ve Gelişim Alanları" olmakta ve bu tema doğrudan sosyalizasyon süreçlerinde karşılaşılan güçlükleri ve gelişim alanlarını keşfetmeyi amaçlamıştır. Üç kategori altında değerlendirilen bu tema kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; oryantasyon ve sosyalizasyon süreçlerinin birçok otel işletmesinde çeşitli yapısal ve operasyonel engellerle karşılaştığı tespit edilmiştir. Bu engellerin büyük bir kısmı zaman yönetimi, insan kaynağı eksikliği, kurumsal prosedürlerin yetersizliği, düşük kurumsallaşma ve otelin fiziksel yapısıyla ilişkili olmaktadır. Özellikle sezonsallığın yüksek olduğu işletmelerde, yoğun dönemlerde yeni başlayan çalışanlara yeterli rehberlik sunulamamakta, bu durum da sosyalizasyon sürecinin sekteye uğramasına yol açmaktadır. Bu bulgu literatürde yer alan benzer araştırmaların bulgularıyla da paralellik göstermekte; yüksek tempolu işletmelerde, hizmet sektöründe ve sezonsallığın yüksek olduğu işletmelerde sosyalizasyonun daha yavaş ve

zayıf gerçekleştiği, sosyalizasyonun etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinin daha zor olduğu ifade edilmektedir (Çalık, 2003; İplik, 2009).

Temanın "Zorluk Alanları" kategorisi kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; katılımcılar, yeni çalışanların özellikle fiziksel mekâna adaptasyon, ekip arkadaşlarıyla ilişki kurma ve görev tanımını kavrama konularında zorluk yaşadıklarını belirtmiştir. Örnek olarak bir yönetici, otelin fiziksel yapısına alışmanın zaman aldığını vurgularken, bazı yöneticiler de yeni gelen personelin bazı durumlarda mevcut ekiple çatışma yaşadığını aktarmıştır. Bu zorlukların çoğu, önceden yapılandırılmamış süreçlerin sonucu olarak ortaya çıkmakta ve bireysel gözlemle çözülmeye çalışılmakta, ancak bu durum da bireysel çabaların standardize edilmemesi, sürecin kurumsal olarak sürdürülebilirliğini sınırlamakta, sosyalizasyon süreçlerinin etkinliğini ve verimini düşürmektedir.

"Yapısal Sorunlar" temasında çerçevesinde gerçekleştirilen değerlendirmelere göre kurumsal yapının yeterince oturmamış olduğu otellerde görev tanımlarının, eğitim sorumluluklarının ve takip mekanizmalarının net olarak belirlenmediği görülmektedir. Bu durum, çalışanların işletmeye entegrasyon sürecinde ve nihayetinde sosyalizasyon süreçlerinde belirsizlik yaşamalarına neden olmaktadır. Örneğin, bazı yöneticiler eğitimlerin daha çok sözlü ve kişisel deneyim aktarımıyla yürütüldüğünü, yazılı belgelerin ya yetersiz olduğunu ya da hiç bulunmadığını belirtmiştir. Bu durum literatür çerçevesinde değerlendirildiğinde özellikle rol belirsizliği, verimsizlik ve düşük performans ile sonuçlanabileceğini gösteren araştırmalara rastlanılmaktadır.,

Son olarak da "İyileştirme Önerileri" teması kapsamında araştırma katılımcısı yöneticiler, otellerindeki mevcut yapının iyileştirilmesine yönelik birçok öneri getirmiştir. Özellikle dijitalleşme bu alanda en çok öne çıkan iyileştirme önerisi olmakla birlikte kişiselleştirilmiş öğrenme planları, mentorluk yapısının güçlendirilmesi ve sosyal bütünleşme faaliyetlerinin artırılması bu önerilerin başında gelmektedir. Ayrıca bazı yöneticiler, eğitimlerin yalnızca işe başlangıçla sınırlı kalmayıp, sürekli gelişim odaklı biçimde planlanması gerektiği vurgulanmıştır, burada sürece dahil olan küçük jestlerin (hediye, karşılama notu vb.) dahi çalışan bağlılığını güçlendirdiğini ifade etmiştir.

Sonuç olarak, bu araştırma, örgütsel sosyalizasyon süreçlerinin turizm sektörü özelinde faaliyet gösteren otel işletmeleri bağlamında nasıl uygulandığını, ne tür yöntemler

benimsendiğini ve bu süreçlerin çalışan bağlılığı ile iş gücü devri üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, oryantasyonun yalnızca işe başlama sürecine dair bir teknik eğitimden ibaret olmadığını, aynı zamanda çalışanların işletme kültürüyle bütünleşmesi, sosyal yapıya uyum sağlaması ve psikolojik olarak kuruma bağlanmasına yönelik bir süreç olduğunu ortaya koymuş ve bu durumun sosyalizasyonun çok önemli bir dinamiği olduğu gerçeğini de vurgulamıştır. Bu bağlamda, sosyalizasyonun yalnızca bireysel performans değil, aynı zamanda organizasyonel süreklilik, hizmet kalitesi ve çalışan memnuniyeti açısından da stratejik bir unsur olduğu ortaya konmuştur.

Araştırmada, özellikle kurumsallaşmış, yapılandırılmış ve yazılı içeriklere dayalı oryantasyon programlarının bulunduğu otellerde sosyalizasyon süreçlerinin daha etkili yürütüldüğü ve bu otellerde iş gücü devrinin anlamlı ölçüde düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, informal yollarla yürütülen, gözleme ve bireysel inisiyatife dayalı sosyalizasyon süreçlerinin daha fazla belirsizlik ve uyum sorunlarına neden olduğu; bu durumun da çalışan bağlılığı üzerinde olumsuz etki yarattığı belirlenmiştir. Ayrıca, bireysel rehberlik, gölge sistemi, sosyal etkinlikler ve mentorluk gibi yöntemlerin çalışanların adaptasyonunu kolaylaştırarak aidiyet duygusunu güçlendirdiği ve işletmeye bağlılığı artırdığı gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak, bu araştırma turizm sektöründeki otel işletmelerinde sosyalizasyon süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve sistematik hale getirilmesinin, hem çalışan deneyimini zenginleştireceği hem de iş gücü devrini azaltarak işletme performansına katkı sunacağı yönünde önemli bulgular ortaya koymuştur. Oteller için önerilen bu çok boyutlu sosyalizasyon yaklaşımı, sadece işe başlama sürecine değil, çalışanların işletmedeki tüm yaşam döngüsüne yayılan bir gelişim süreci olarak ele alınmalı; sistematik izleme, sosyal destek ve kültürel entegrasyon gibi unsurlar bu sürecin temel unsuları olarak değerlendirilmelidir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular çerçevesinde aşağıdaki önerilerin sunulması uygun görülmüştür:

Otel yöneticilerine yönelik öneriler:

- Oryantasyon süreçlerinin standartlaştırılması; süreçlerin yazılı ve sistemli bir hale getirilmesi, böylece kurumsallaşma düzeyi fark etmeksizin, her yeni çalışana uygulanacak temel oryantasyon modülleri oluşturulabilecek, bu sayede bilgi aktarımı kişilere bağlı kalmadan sürdürülebilir hale gelecektir.

- Bireysel rehberlik ve mentörlük sisteminin yaygınlaştırılması; yeni başlayan çalışanların deneyimli bir çalışanla eşleştirildiği gölge sistemi (shadowing) ve mentorluk uygulamaları, çalışanların hem teknik sürece hem de sosyal yapıya daha hızlı adapte olmasını sağlayacaktır.
- Sosyalizasyonun gözlemlenmesi ve geri bildirimler ile desteklenmesi; bu uygulamalar ile erken dönemde sorun tespiti ve geri bildirim mekanizması oluşturulabilecek ve süreçlerin daha etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanabilecektir
- Sosyal etkinliklerin yaygınlaştırılması; doğum günü, özel gün kutlamaları, sosyal etkinlikler ve ekip ile bağları kuvvetlendirilecek yöndeki etkinlikler ile çalışanların otele yönelik bağları kuvvetlendirilmeli böylece iş gücü devir oranlarının düşürülmesine katkı sağlanabilecektir.
- Dijitalleşme; özellikle oryantasyon süreçlerinde olmak üzere gerçekleştirilecek dijitalleşme yatırımları ile birlikte zaman tasarrufu sağlanacağı gibi öğrenme kalitesinde de artış sağlanabilinecektir.

Gelecek araştırmalar için gerçekleştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Karma yöntemli araştırmalar ile bulgular derinleştirilmelidir, hem nitel hem nicel verilerin birlikte analiz edildiği karma yöntemli araştırmalar genel anlamda genellenebilirliği arttıracaktır.
- Farklı coğrafi ve kurumsal yapılarda araştırma tekrarlanmalı, bu çerçevedeki araştırmalar karşılaştırılmalıdır. Örnek olarak, sadece turistik bölgelerde değil, şehir otelleri, zincir oteller ve butik işletmeler gibi farklı segmentlerde sosyalizasyon uygulamalarının nasıl farklılaştığını ortaya koyan karşılaştırmalı çalışmalar yapılmalı ve bununla birlikte bu araştırma farklı şehir ve bölgelerde de benzer çerçevede tekrarlanmalıdır.

# KAYNAKLAR


Acaray, A., & Yıldırım, S. (2017). Kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 161-176.

Akgündüz, Y., & Eryılmaz, G. (2018). Does iş gücü devir intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41-49.

Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1–25.

Aliyev, Y. (2014). Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Bir araştırma [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and iş gücü devir? Journal of Management, 32(2), 237–256. https://doi.org/10.1177/0149206305280103

Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and iş gücü devir among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369. https://doi.org/10.1002/job.1805

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Allen, T. D., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.

Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324-337. https://doi.org/10.1037/apl0000086

Asghar, M., Tayyab, M., Gull, N., Zhijie, S., Shi, R., & Tao, X. (2021). Polychronicity, work engagement, and iş gücü devir intention: The moderating role of perceived organizational support in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 129-139.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 22, pp. 1-70). John Wiley & Sons, Ltd. https://doi.org/10.1002/9780470753378.ch1

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001

Aşıkoğlu, Ş. (1997). Konaklama sektöründeki personelin iş tatmini analizi (Magosa bölgesi örneği). *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8, 38-45.

Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

Ayar, T. (2017). Örgütsel adalet algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Ankara ilindeki sosyal güvenlik denetmenleri üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aytan, K. (2019). Etik liderliğin iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeye etkisinde hizmet ikliminin moderatör etkisi ve bir araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Ayyıldız, T. (2011). Toplumsallaşma süreçleri açısından örgütsel turistik toplumsallaşma: Kuşadası'ndaki konaklama işletmeleri örneği (Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.

Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalizasyon: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Pegem Yayıncılık.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Baş, A. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 51-64). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12171-002

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707

Bauer, T. N., Erdogan, B., & Tucker, J. S. (2019). *New employee onboarding: A guide to effective socialization*. SHRM Foundation. https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/onboarding-new-employees.pdf

Biber, B., & Ertürk, A. (2013). Örgütsel Sosyalizasyon Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (37), 181-201.

Birdir, K. (2000). Türkiye'de otel genel müdürlerinin iş devir süreleri ve nedenleri üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, 142-148.

Bureau of Labor Statistics. (2019). *Job Openings and Labor Turnover Survey: 2018 annual averages*. U.S. Department of Labor. https://www.bls.gov/news.release/archives/jolts_03152019.htm

Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.

Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi.

Cengiz, E. Ş. (2024). Çok uluslu işletmelerde kültür adaptasyonunun işten ayrılma niyetine etkisi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Chalkiti, K., & Sigala, M. (2010). Staff iş gücü devir in the Greek tourism industry: A comparison between insular and peninsular regions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 335-359.

Chen, H., & Qi, R. (2022). Restaurant frontline employees' iş gücü devir intentions: three-way interactions between job stress, fear of COVID-19, and resilience. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2535-2558.

Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., & Zhong, J. An. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. The International Journal of Human Resource Management, 23(4), 826–845.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Cookey, M. A. P., & Janyam, K. (2019). Skill performance in informal economy workers: Multilevel perceptual assessment. Kasetsart Journal of Social Sciences, 40, 1–7.

Çakar, N. D., & Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.

Çalık, T. (2003). İşgörenlerin örgüte uyumu (örgütsel sosyalleşme). Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(2), 163–177.

Çalık, T. (2006). İşgörenlerin örgüte uyumu (örgütsel sosyalleşme). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1), 1-10. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/256452

Davras, Ö., & Gülmez, M. (2013). Otel işletmelerinde çalışan memnuniyetine etki eden faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya bölgelerinde bir çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(2), 167-184.

Dede, N. P., Yılmaz, G., & Çakınberk, A. K. (2014). İş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde işe tutkunluğun aracılık etkisi. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 121-142.

Demirbilek, T. (2009). Örgütsel sosyalleşmede işe alıştırma eğitiminin yeri ve önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 354-355.

Deri, M. N., Zaazie, P., & Bazaanah, P. (2021). İş gücü devir intentions among hotel employees in the Accra metropolis of Ghana. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(1), 238-255.

Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perception. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79(2), 273–298.

Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.

Dwesini, N. F. (2019). Causes and prevention of high employee iş gücü devir within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-15.

Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Dora Yayıncılık.

Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., & Bauer, T. N. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993-1001. https://doi.org/10.1037/apl0000201

Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2018). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 993-1006. https://doi.org/10.1037/apl0000318

Ercan, S. (2024). Spor tesisleri kullanımının üniversite personelinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2021). The organizational socialization context: A theory-based integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 20–37. https://doi.org/10.1002/job.2486

Farid, M. B., & El-Sawalhy, H. (2018). Positive turnover versus employee retention at Egyptian hotels. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 15, 105–110.

Feldman, D. C. (1980). A socialization process that help new recruits succeed. In J. R. Hackman, E. E. Lawler, & L. W. Porter (Eds.), *Perspectives on behavior in organization*. McGraw-Hill Book Company.

Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1983). *Managing individual and group behavior in organizations*. McGraw-Hill.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee iş gücü devir: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2018). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(1), 38-48. https://doi.org/10.1002/cjas.1426

Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001

Grusec, J. E., & Hastings, P. D. (2015). *Handbook of socialization: Theory and research* (2nd ed.). Guilford Publications.

Guetat, H., Jarboui, S., & Boujelbene, Y. (2015). Evaluation of hotel industry performance and corporate governance: A stochastic frontier analysis. *Tourism Management Perspectives*, 15, 128-136.

Gül, H., Oktay, E., & Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, (15), 1-11.

Güzel, B., Perçin, N. Ş., & Tükeltürk, Ş. A. (2010). Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler: Özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(2), 71-91.

Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective iş gücü devir at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.

Hsieh, Y. H. (2011). Empirical study on personality traits, job satisfaction, and reward system preferences. African Journal of Business Management, 5(12), 4983–4992.

İplik, E., İplik, F. N., & Efeoğlu, İ. E. (2012). İşgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin iş tutumları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Cag University Journal of Social Sciences*, 9(2), 100-115.

İplik, E., İplik, F. N., & Efeoğlu, İ. E. (2012). İşgörenlerin örgütsel sosyalizasyon düzeylerinin iş tutumları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 100–115.

İplik, F. N. (2009). Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otellerde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20(2), 185–196.

İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

Jafarova, F., & Sağlam, N. (2018). Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerinin karşılaştırmalı analizi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10(3), 57-82.

Kahyaoğlu, M. (2012). Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin çalışanların kariyer planlamaları üzerine etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir alan araştırması (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kahyaoğlu, M. (2012). Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin çalışanların kariyer planlamaları üzerine etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir alan araştırması [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Rubenstein, A. L., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104-1124. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791

Karabat, B. (2017). Örgütlerde performans yönetimi. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Karasakaloğlu, N., Kılıçlar, A., & Bozkurt, S. (2015). Örgütsel sosyalizasyon ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 47-68.

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, O., Dündar, G., & Uluhan, R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Dönence Basım ve Yayın.

Kılıç, G. (2008). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi].

Kılıçarslan, O. (2018). Yataklı turizm tesislerinde izlenim yönetimi ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkinin araştırılması ve istatistiksel analizi (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.

Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orienting practices. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 27, pp. 279-336). Emerald. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6

Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.

Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). *The measurement of observer agreement for categorical data*. Biometrics, 33(1), 159–174.

Latif, M. S., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A., & Naeem, H. (2013). Impact of employee's job satisfaction on organizational performance. European Journal of Business and Management, 5(5), 166–171.

Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1999). Knowledge transmission in work groups: Helping newcomers to succeed. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251. https://doi.org/10.2307/2392453

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Michael, N., & Fotiadis, A. (2022). Employee turnover: The hotel industry perspective. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 8(1), 39–47. https://doi.org/10.5281/zenodo.6520372

Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. Academy of Management Journal, 45(6), 1149–1160. https://doi.org/10.2307/3069430

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1977). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237

Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Organizational behavior: Science, the real world, and you*. Cengage Learning.

Okat, Ç., & Koçak, N. (2019). Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 3(2), 278-303.

Onay, M., & Kılcı, S. (2011). İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Garsonlar ve aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.

Örücü, E., & Bayramov, S. (2020). Örgütlerde işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler olarak psikolojik sözleşme ihlali ve ücret tatmini. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(53), 1810-1820.

Özçelik, F. (2008). *Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisi: Bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.

Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.

Özer, G., & Günlük, M. (2010). Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimlerine etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.

Özer, S. (2018). Örgütsel sinizm, işe yabancılaşma ve kişilik ilişkisi: TRB1 bölgesi otel işgörenleri üzerine bir araştırma [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Özgül, B. Ç. (2018). *Örgüt kültürünün örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkan, Y. (2004). Göreve yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde okul yöneticilerinin görevlerine ilişkin algıları (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

UK Hospitality. (2022). *Workforce report: Annual review of staff turnover and retention in UK hospitality*. https://www.ukhospitality.org.uk/

Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.

Polat, T., Polat, Ö., Aykar, S., Altunbulak, M., Daşdelen, C., Çakır, H., ... & Polat, O. (2023). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkileri. *Ulusal ve Uluslararası Sosyoloji ve Ekonomi Dergisi*, 5(3), 509-544.

Poyraz, K., & Kama, U. B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.

Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary iş gücü devir. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.

Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. Beta Yayıncılık.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279. https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12-32. https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214

Salgar, E. (2021). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisi: Bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (44), 1-15. https://gcris.pau.edu.tr/bitstream/11499/38454/1/Esma%20Salgar.pdf

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives*. Routledge.

Shareef, R. A., & Atan, T. (2018). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and iş gücü devir intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583-605.

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary iş gücü devir and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68.

Silva, P. (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317-328.

Slattery, J. P., & Selvarajan, T. T. R. (2005). Antecedents to temporary employee's iş gücü devir intention. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(1), 54-66.

Sohn, H. K., & Lee, T. J. (2012). Relationship between HEXACO personality factors and emotional labor of service providers in the tourism industry. Tourism Management, 33(1), 116–125.

Song, Z., & Chathoth, P. K. (2018). Intern newcomers' global self-esteem, overall job satisfaction, and choice intention: Person-organization fit as a mediator. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 133-144. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.004

Sökmen, A. (2003). Otel işletmelerinde işe alıştırma eğitiminin etkinliği ve işgören performansıyla ilişkisi: Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinin sınır birimlerinde ampirik bir uygulama. *Turizm Akademik*, (2), 9-27.

Sökmen, A. (2007). Örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışanların yöneticilerine dönük algıları: Ankara'daki otel işletmelerinde bir değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 171.

Sökmen, A., & Kenek, G. (2020). Normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin düzenleyicilik etkisi. *Third Sector Social Economic Review*, 55(2), 1008-1024.

Sökmen, A., & Tarakçıoğlu, S. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel sosyalleşme düzeyi boyutlarının ölçülmesine yönelik bir araştırma. Yönelim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 9, 37–52.

Stake, R. E. (2005). Multiple case study analysis. Guilford Press.

Taormina, R. J. (2004). Converging conceptualizations of organizational socialization. *International Journal of Organizational Analysis*, 12(1), 17-28.

Taslak, S. (2015). Banka çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan faktörlere yönelik bir araştırma: Muğla ili örneği. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Social Sciences Institute*, 7(12), 145-160. https://doi.org/10.20875/sb.82068

Thomas, A. J., & King, C. T. (2007). Gendered racial socialization of African American mothers and daughters. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 15(2), 137-142.

Tuna, M. (2007). Personel devir oranı: Ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.

Türkay, O. (2007). Pazara dayalı örgütsel öğrenme: Konaklama işletmelerinde pazara dayalı örgütsel öğrenmeyi belirleyen değişkenler ve pazarlama performansına etkileri (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uğurlu, Z., Kıral, E., & Aksoy, G. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin sosyalleşmesinde kullandıkları örgütsel sosyalleşme strateji ve taktikleri. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Unanue, W., Gómez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C., & Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the link between job satisfaction and life satisfaction: The role of basic psychological needs. Frontiers in Psychology, 8, 1–17.

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174. https://doi.org/10.1108/01425450510572685

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). JAI Press.

Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413.

Woods, R. H. (2002). *Managing hospitality human resources* (3rd ed.). Educational Institute of AH&LA.

Yaşar Uğurlu, Ö., Ayas, S., & Önay, I. (2016). Sosyalizasyon taktiklerinin yeni işgörenler üzerindeki etkilerinin yapısal eşitlik modellemesiyle incelenmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 279-298. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/716191

Young, C. A. (2003). Organizational socialization: Messages, meanings and making sense. In Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry (pp. 289–308). USA: Nova Science Publishers.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.

Zonana, M. (2011). İş stresinin çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerine etkileri ve bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.