

Makale türü / Article type: Araştırma / Research

## Evaluation of In-Service Trainings By Hotel Employees: Trabzon Doubletree By Hilton Hotel Example

\*\*\*

### Hizmet İçi Eğitimlerin Otel Çalışanları Tarafından Değerlendirilmesi: Trabzon Doubletree By Hilton Oteli Örneği

**Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN**

Artvin Çoruh Üniversitesi, Hopa İİBF, ozgur.dgn@artvin.edu.tr  
ORCID: 0000-0003-1573-4042

**Aydan YAVUZ ÖZTÜRK**

Artvin Çoruh Üniversitesi, LEE İşletme ABD Doktora Öğrencisi, aydanyavuz6110@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-0747-0921

#### Abstract

In hotels operating in the service sector, the investment in training for employees is very important. While the knowledge and skills obtained through training increase employees' value in the market, they also put businesses one step ahead of the competition. The budget allocated for training activities and a professionally implemented training program ease the achievement of the desired results. Determining the knowledge and skills required, providing these skills to the employees, and evaluating the training results are among the basic activities of the training program. In addition, the evaluations of the employees about the training program are also very important for the efficiency and improvement of the program. The aim of this research is to determine the perceptions of hotel employees in the service sector concerning in-service training. This research is designed according to the case study pattern, which is one of the qualitative research methods. Within the scope of the research, the employees of Trabzon Doubletree By Hilton Hotel have been determined as a sample group and the data have been obtained by interview method. The analyses have been performed with the MaxQda 2020 qualitative analysis program. As a result of the research, it is found that the employees intend to have training on sales, automation, communication, career planning, and language. Although the employees find the duration of the training given sufficient, they do not prefer the training to be given outside of working hours. They are generally satisfied with the content of the training, the adequacy of the material, the convenience of the training venue, and the refreshments. Employees state that the trainers are competent in expression and communication. However, they find the trainers inadequate in interaction, production of educational content, and time management.

#### Extended Abstract

**Introduction:** Education is essential for working life as it is essential in all areas of life. Especially the fact that the service sector personnel are working face to face increases the training needs of the service sector personnel. A small mistake or misunderstanding by the staff will significantly change the service quality and harm the organization's image. Providing up-to-date training to the personnel in service businesses will improve the service quality and present a competitive advantage to the organization by ensuring that the customers are happy with the service they receive. The service sector is a sector where qualified personnel is precious and hard to find. It is also essential to find trained personnel, to update his / her knowledge and skills that have worn out over time, and present training that will enhance their performance.

In a business that desires continuity, training is provided systematically and within a program. The basic steps of this program can be classified as follow: The process of determining the qualifications to be earned by the personnel, determining the behaviors indicating the acquisition of these qualifications, the selection and arrangement of the training content, the evaluation of the personnel to be trained for training and the training process, and finally the evaluation of whether the training has been acquired.

Training in organizations can be assessed under two labels as in-service training and out-of-service training. Notwithstanding the type of education, the training results must be greater than the material and moral losses experienced during the training program. Unplanned training will not go beyond practices that do not answer the purpose and bring financial burden.

**Method:** This study aims to determine the perceptions of the personnel working in the service sector regarding in-service training. This study was designed according to the case study design, one of the qualitative research methods. Within the scope of the study, Trabzon Doubletree By Hilton hotel employees was determined as a sample group, and the data were obtained through the interview method. The research data were obtained through interviews with Trabzon DoubleTree by Hilton hotel business employees between 01.04.2021-08.04.2021.

Qualitative research is usually carried out with a small study group. In qualitative research, the data obtained must reach saturation rather than the number of participants. Saturation is the continuation of the data collection process until no different information can be obtained from the participants in the research. The critical point here is that the data has reached saturation as the researcher starts to reencounter the expressions in the interviews he has made. In this context, interviews with the participants continued until the data saturation was reached, and the study was terminated by interviewing 22 participants.

Due to the pandemic, some employees who made up the sample were reached by phone, while some employees were sent forms containing open-ended questions via e-mail, and the answers were received electronically.

The interview form used in the study consists of 25 questions (Homklin, 2014: 171-176) from Homklin, T. (2014)'s doctoral dissertation and different sections on demographic variables. The questions used in the interview are classified as planning and implementation of in-service training, the performance of the trainer, the skills gained by the training, the demands on the subject of training, and the suggestions of the employees regarding the training. The data obtained were analyzed with the MaxQda 2020 qualitative analysis program.

**Findings:** According to research findings, employees, regarding the planning and implementation process of the training, have positive thoughts about the duration of the training, training content, material adequacy, training venue, and the catering provided in training. However, they feel uncomfortable because the training is given during working and busy hours.

The employees express that the trainers have high expression and communication skills, use the training period correctly, and successfully apply the methods and techniques in terms of the trainers' performance. However, they stated that the trainers were not sufficient in interaction, producing, and transferring educational content.

It can be said that employees have gained competencies in the field of problem-solving, business adoption, updating technical pieces of information, service quality, effectiveness, and efficiency, strengthening guest relations, coordination ability, motivation, emotional intelligence, and empathy, listening to the understanding ability and awareness, self-confidence, patience, understanding, and effective communication skills with the in-service training provided, for the business and personal development. It is stated that with these knowledge and skills, the communication between the personnel has increased, and there is a significant difference in the application of all other gains obtained through training, especially the guest relations and the application of technical knowledge, by the personnel.

Although employees receive in-service training on many different subjects, they stated that they felt inadequate in sales, language, management, communication, human resources, motivation, career planning, and automation and wanted to receive in-service training on these issues.

**Conclusion and Recommendations:** When we evaluate the employees' suggestions for the in-service training programs implemented by the company, some advice involves continuity of the training, determination of innovative training for personnel needs, improvement, and regulation of the timing of training are some of the implications claimed by the study. Besides, systematic and regular training, training for the level and branch of the personnel, and training by trainers from outside the department can be suggested as other essential recommendations.

After the training, it is crucial to systematically record the evaluations and suggestions of the personnel regarding the training and record the changes in the work-related behavior and performance of the personnel.

**Keywords:** Hotel establishments, In-service training, Attitude towards training

**JEL Classification:** M12, M19, M10

## Özet

Hizmet sektörü işletmesi olan otellerde, çalışanlara yapılan eğitim yatırımı oldukça önemlidir. Eğitimle elde edilen bilgi ve beceri, çalışanları piyasada değerli kılarken, işletmeleri de rekabette bir adım öne çıkarmaktadır. Eğitim faaliyetine ayrılan bütçe ve profesyonel olarak uygulanan bir eğitim programı istenen sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Çalışanların ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerin belirlenmesi, bunların çalışanlara kazandırılması ve eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi, eğitim programının temel faaliyetleri arasındadır. Bununla birlikte çalışanların eğitim programı konusundaki değerlemeleri de, programın verimliliği ve iyileştirilmesi için oldukça önemlidir. Bu araştırmanın amacı, hizmet sektöründe yer alan otel çalışanlarının hizmet içi eğitime ilişkin algılamalarının belirlenmesidir. Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden vaka çalışması desenine göre tasarlanmıştır. Araştırma kapsamında Trabzon Doubletree By Hilton oteli çalışanları örneklem grup olarak belirlenmiş ve veriler mülakat yöntemiyle elde edilmiştir. Elde edilen veriler MaxQda 2020 nitel analiz programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların; satış, otomasyon, iletişim, kariyer planlama ve dil konusunda eğitim almak istedikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışanlar, aldıkları eğitimlerin süresini yeterli bulmakla birlikte, eğitimlerin mesai saatleri dışında verilmesini tercih etmemektedirler. Eğitimin içeriği, materyalin yeterliliği, eğitim mekânının uygunluğu ve ikramlar konusunda genel anlamda memnundurlar. Çalışanlar eğitimcilerin anlatım ve iletişim konusunda yeterli olduklarını, ancak; etkileşim, eğitim içeriği üretme ve zaman yönetimi konusunda yetersiz olduklarını ifade etmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Otel işletmeleri, Hizmet içi eğitim, Eğitime yönelik tutum

**JEL Sınıflandırması:** M12, M19, M10

## GİRİŞ

Ülke ekonomilerini oluşturan temel sektörleri, tarım, sanayi ve hizmet sektörü olarak sıralamak mümkündür. Bu sektörler ülke ekonomileri içerisinde farklı ağırlıklara sahip olarak yer almaktadırlar. Bu sektörlerin ülke ekonomileri içerisinde farklı ağırlığa sahip olmalarının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi ülkelerin gelişmişlik düzeyleridir. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde her geçen gün hizmet sektörünün toplam ekonomi içerisindeki ağırlığı artmaktadır (Çeştepe & Ergün, 2011: 50). İngiltere, ABD, Almanya, Hollanda vb. gibi gelişmiş ülkelerde gayrisafi yurt içi hasıla(GSYH) içinde hizmet sektörünün payı 1980’lerden bu yana %55 oranının altına düşmemiş ve bugün ise %70’lerin üzerinde seyretmektedir (Özsağır & Akın, 2012: 314). Türkiye’de ise 1968 yılında hizmet sektörünün payı %35 iken 2000’li yıllarla birlikte %60’ların üzerine çıkmıştır (Koru & Dinçer, 2018:5). Nisan 2021 itibarıyla Türkiye İstatistik Kurumu(TÜİK) rakamlarıyla Türkiye’de hizmet sektöründe istihdam edilen çalışan sayısı toplam istihdamın %54,2’sini oluşturmaktadır (TÜİK, 2021).

Ekonominin sektörel bir bileşeni olarak hizmet kavramını; “Tüketicilerin yaşantılarından kaynaklanan ve çoğunlukla fiziksel olmayan sorunlarını çözen ya da çözümünü kolaylaştıran sistemler, faaliyetler ve faydalar toplamıdır.” şeklinde tanımlamak mümkündür (İslamoğlu, Candan, Hacıfendioğlu & Aydın, 2006:18). Hizmet sektörü, Hizmet Ticareti Genel Anlaşması (GATS) kapsamında Dünya Ticaret Örgütü’nün (DTÖ) kabul ettiği sınıflamaya göre, içerisinde “turizm ve seyahat ile ilgili hizmetlerin” de yer aldığı 12 alt sektörden oluşmaktadır (Kıratlı, 2019: 149-150). Türkiye, hizmet sektöründe, özellikle turizm, inşaat ve ulaştırma hizmetleri alt sektörlerinde önemli bir gelişim göstermekte ve bu sektörler vasıtasıyla ülke ekonomisine önemli bir girdi sağlanmaktadır (Bayat, Baydaş & Atlı, 2015: 82).

Hizmet faaliyetleri hangi alt sektörde yer alırsa alsın hizmet kavramı, sınırlılıklar da içeren, birtakım özelliklere sahiptir. Hizmet kavramının sahip olduğu bu temel özellikler; elle tutulamazlık, reklam ve resimlendirme hususunun zorluğu, üretenden ayrılamaz olması, dayanıklı olmaması, türdeş olmaması, alıcı ve satıcının ayrılmazlığı, hizmetlerin ertelenebilirliği ve bölünemezlik şeklinde sıralanabilir (İslamoğlu, 2011: 334).

Konaklama işletmeleri ve faaliyetleri, hizmetin temel özelliklerinden “bölünmezlik” ilkesi gereği turizm faaliyetlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Burada oluşacak bir memnuniyetsizlik, tüm turizm faaliyetlerine ilişkin genel bir memnuniyetsizliğin doğmasına neden olabilecektir. Bu açıdan konaklama işletmelerinin faaliyetlerine ilişkin gerek müşteri değerlemeleri gerekse çalışan değerlemeleri önem atfedilmesi gereken hususlardır. Müşteri şikâyetleri, çalışan değerlendirmeleri ve çalışanların performans düşüklüğü, bir eğitim ihtiyacının gerekli olduğunu gösteren önemli hususlardır. Eğitime ilişkin tüm hususların, tarafların (işletme-çalışan) karşılıklı memnuniyeti sağlanacak bir zeminde yürütülmesi ise oldukça önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı da turizm sektörünün bir bileşeni olarak Doğu Karadeniz’de yer alan ve uluslararası oteller zincirinin parçası olan bir otel işletmesinin çalışanlarının, hizmet içi eğitim konusundaki algılamalarının belirlenmesidir.

Hizmetin, “Üretenden ayıramaz olması” özelliği, aynı hizmetin, farklı pazar bölümlerinde benzer biçimde pazarlanamayacağını ifade etmektedir (İslamoğlu, 2011: 334). Bu nedenle, aynı zincirin halkası da olsalar, her bir otel işletmesinin çalışanlarının eğitimle ilgili farklı değerlendirmeleri, olası eksikliklerin (eğitimin bileşenleri, işletme vb.) anlaşılması ve telafisi için işletmeye fırsat sunabileceği gibi turizme dolaylı da olsa bir katkı sağlayabilecektir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Turizm kavramı sosyal ve kültürel boyutları kadar ekonomik yönüyle de ele alınması gereken toplumsal bir faaliyettir. Ödemeler dengesi üzerindeki olumlu etkisi, istihdam artışı yaratması ve çarpan mekanizması sayesinde birçok farklı sektörde gelir yaratma etkisi gibi katkılar sağlayan önemli bir sektörü ifade etmektedir. Konaklama, seyahat acenteleri, yiyecek-içecek işletmeleri, toptancılar vb. gibi geniş bir yelpazede ifade edilebilecek birçok sektör için büyük bir önem arz etmektedir (Kar, Zorkirişçi & Yıldırım, 2004: 88-91).

Turizm sektörünün önemli bileşenlerinden birisi konaklama işletmeleridir. Konaklama işletmeleri; “turistlerin konaklama ve yiyecek içecek, kısmen eğlenme ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla turistik mal ve hizmetleri ekonomik prensiplere uygun olarak hazırlayan, üreten, arz eden ve sonunda da katma değer yaratan ekonomik birimler” şeklinde tanımlanmaktadır (Öztekin & İlhan, 1994: 12). Otel işletmesi ise, “Kültür ve Turizm Bakanlığı” tarafından 2634 sayılı “Turizmi Teşvik Kanunu” çerçevesinde kabul edilen, 21 Haziran 2005/25852 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” kapsamında yer alan sınıflamada, asli konaklama işletmeleri içerisinde yer almaktadır (CB, 2021).

Türk konaklama işletmeleri incelendiğinde modern anlamdaki ilk konaklama biriminin 1892’de hizmete giren Pera Palas olduğu görülmektedir. Diğer önemli konaklama işletmeleri ise 1914’de hizmete giren Tokathyan Oteli ve 1931’de hizmete giren Park Oteli’dir. İstanbul Hilton Oteli (1955) ise modern Türk turizminin öncüsü ve uluslararası otel zincirinin bir parçası olarak Türkiye’de kurulan ilk konaklama işletmesi olmuştur (Şener, 1990: 9). 2020 yılı sonu itibarıyla Türkiye’de bakanlık belgeli konaklama tesisi sayısı 4.198’e, yatak sayısı ise 1.017.825’e; belediye belgeli konaklama tesisi sayısı 8.602’ye, yatak sayısı ise 575.315’e ulaşmıştır (TURSAB, 2021).

Turizm ve konaklama sektörünün gelişiminde ve dönüşümünde bilgi teknolojileri önemli bir yer tutmaktadır. 1970’li yıllarda bilgisayarlı rezervasyon sistemleri (CRS), 1980’li yıllarda küresel dağıtım sistemleri (GDS), 1990’lı yıllarda ise internetin yoğun kullanımı dönüşümde önemli bir araç olmuştur. Oteller, turizm ve konaklama sektörünün önemli bir bileşeni olarak, bilişim teknolojilerindeki gelişmeleri yakından takip edip, hızlıca uygulamalarına yansıtma zorundadırlar. Çünkü bu teknolojiler, sadece kurumlar için değil, aynı zamanda müşteriler için de; hız, zaman, maliyet, kalite vb. konularda avantaj

yaratmaktadırlar. Üstelik uluslararası rekabet de işletmeler için yoğun bir baskı aracı olmayı sürdürmektedir (Karataş & Babür, 2013: 20-21).

Bu bağlamda, işletmelerin değişim ve rekabetle başa çıkması için, yenilikçi, öğrenmeye açık, üretken ve eğitilmiş çalışanlara olan ihtiyacının her zamankinden fazla olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Değişen şartlar karşısında çalışanlara ihtiyaç duydukları eğitimlerin, sürekli ve güncel bir biçimde verilmesi konusu da işletmeler için önemli bir sorumluluk alanı olarak gözükmektedir (Palmer & Winters, 1993: 120). Bu husus işletme için ek bir maliyet doğurmakla birlikte, hizmet kalitesinin artması yoluyla, işletmenin pazar payını büyütmesinin ve sürekliliği olan gelire sahip olmasının da yolunu açabilecektir (Korkmaz vd., 2012: 20).

Bir işletmede eğitim, bir program çerçevesinde ve sistematik biçimde gerçekleştirilmesi gereken bir faaliyettir. Bu programın temel adımları; çalışanlara kazandırılacak niteliklerin belirlenmesi, bu niteliklerin kazanıldığını gösteren davranışların belirlenmesi, eğitim içeriğinin seçimi ve düzenlenmesi, eğitim alacak çalışanların değerlendirilmesi ve eğitimin verilmesi süreci, son olarak da eğitimin kazanılıp kazanılmadığının değerlendirilmesi, şeklindedir (Budak, 2009: 66-67).

Eğitim gibi zaman ve maliyet açısından masraflı bir faaliyetin geri dönüşünün belirlenmesi, bir anlamda fayda-maliyet analizinin yapılması oldukça hayattır. Bu sebeple, gerçekleştirilen eğitim programının değerlendirilmesi sürecinde birden çok kaynaktan geri dönüş almak önemlidir, fakat bu husus aynı zamanda önemli bir maliyet de oluşturmaktadır. Değerlendirmenin objektif olması için bir dizi kriter belirlenmiştir. Literatürde bu kriterler; içsel kriterler (tepki, öğrenme) ve dış kriterler (davranış, sonuç) şeklinde ifade edilmektedir. İçsel kriterlerden tepki; eğitim alan bireylerin eğitim programının bileşenlerini (eğitim malzemesi, eğitimin yeri ve zamanı, eğitmen vb.) değerlendirmelerini, öğrenme ise; eğitim alan bireylerin eğitim sonrası öğrenme düzeylerinin tespitini ifade etmektedir. Dışsal kriterler (davranış, sonuç) ise eğitimden sonra bireyin iş davranışları ve iş sonuçlarında meydana gelen değişimi tespit etmeyi ifade etmektedir (Şencan & Erdoğan, 2001: 143-144).

Eğitim programının değerlendirilmesi sürecinde; programla ilgili kişilerin izlenimlerinden, yöneticilerin rapor, gözlem ve değerlendirmelerinden, eğitim alanların eğitim sırasındaki davranışlarından, eğitim sonrasında yapılan test, anket, mülakat verilerinden yararlanılmaktadır (Şencan & Erdoğan, 2001: 144). Bu çalışmada konaklama sektöründe faaliyet gösteren, kurumsal bir yapısı olan ve çalışanlarına eğitim faaliyetleri sunan Doubletree By Hilton Trabzon Oteli çalışanlarının eğitime ilişkin değerlendirmeleri mülakat yoluyla elde edilmiştir.

Birçok otel işletmesine (Hilton, Sheraton gibi) bakıldığında, bu işletmelerin başarılarının ardında ‘insan faktörüne yapılan yatırımın’ olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin, Türkiye’de çağdaş otelciliğin başlamasına imkân sağlayan Hilton oteli, ilerleyen yıllarda farklı otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda bulunabilecek çalışanları yetiştiren bir kurum niteliği kazanarak önemli bir rol üstlenmiştir. Bu husus Hilton oteller zincirinin işgücünü yatırım yapılacak bir faktör olarak gördüğü şeklinde de yorumlanabilir (Erdem, 2002: 40). Hilton gibi büyük işletmeler çalışanlarının eğitim ihtiyacını karşılarken, uzman eğitmenlerden yardım alabilirlerken, küçük işletmelerin benzer bir şansa sahip olduklarını söylemek oldukça zordur (Kreck, 1984: 129).

### **1.1. Hizmet İçi Eğitim**

Hizmet içi eğitim Buckley & Caple (1995) tarafından; “bir faaliyet veya faaliyet dizisinde etkili performans elde etmek için öğrenme deneyimi yoluyla bilgi, beceri ve tutumu değiştirmek veya geliştirmek için planlı ve sistematik çaba” olarak tanımlanmıştır (Dhar, 2015: 419). Bir başka tanıma göre hizmet içi eğitim; “verilen hizmete ve üretilen ürüne ilişkin faaliyetlerin verimliliğinin artırılarak, kalitenin geliştirilmesi; ürün hazırlanırken ve tüketilirken oluşabilecek hata ve kazaların en aza indirilmesi; giderlerin düşürülmesi amacıyla çalışanların esas beceri eğitimleri ile beraber çalıştıkları süre

boyunca verimliliklerini artıracak planlanmış eğitim faaliyetleridir” şeklinde ifade edilmektedir (Aytaç, 2000: 151).

Stratejik bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) faaliyeti olan eğitimin verimliliğini etkileyen faktörler incelendiğinde temelde üç faktörün yer aldığı gözükmektedir. Bu faktörler aşağıdaki gibidir (Aycan & Balcı, 2000: 727);

- Bireysel Faktörler (bireyin işi ve kendi kişiliğine yönelik davranışlar sergilemesi, bireyin eğitim seviyesi, eğitimden beklentileri ve motivasyon seviyesi),
- Örgütsel Faktörler (bireyin çalışmakta olduğu örgütteki üst yönetim faktörleri, iş arkadaşlarından destek görmesi, uygun maddi destekle eğitimlerin yapılması),
- Eğitim Programları Faktörleri (bireyin eğitim algısı, eğitmenlerin özellikleri vb.).

İşletmeler hizmet içi eğitim faaliyetlerine başlamadan önce çalışanların eğitim durumlarını ve kendi bütçelerini dikkate almalıdırlar. Hizmet içi eğitim faaliyeti, eğitilecek olan grubun eğitimle ilgili durumlarını göz önünde bulundurmalıdır ve eğitmen, bir yol gösterici, aynı zamanda çözüm odaklı olmalıdır (Piskurich vd., 2000: 128). Bir eğitim faaliyetinin iyi tasarlanmış ve etkili olması, sürekli öğrenme ve beceri geliştirme artık modern organizasyonlarda bir yaşam tarzı hâline gelmesi sebebiyle her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır. Rekabetçi kalabilmek için, kuruluşlar ve ülkeler işgücünün sürekli olarak öğrenmesini ve gelişmesini sağlamalıdır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde, kuruluşlar bireyleri eğitmek için yılda yaklaşık 135 milyar dolar harcamaktadır (Patel, 2010'den akt. Fadaiyan vd., 2015: 307).

İşletmelerde verilen hizmet içi eğitimler verildikleri yere göre; iş başında ve iş dışında eğitim şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Aydın, 2014: 33). Uygulama amaçlarına göre ise; oryantasyon eğitimi, temel eğitim, geliştirme eğitimi, tamamlama eğitimi, yükseltme ve yönetici eğitimi, özel alan eğitimi şeklinde sınıflandırılmaktadır (Aydın, 2014: 26-33).

## 1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içinde verilen eğitimlerin esas amacı, çalışanları işletmenin kendi amaçlarına uygun şekilde yetiştirmek, geliştirmek ve yenilemektir. Verilecek eğitim ile ulaşılmak istenen amaçlar hem işletmenin hem de çalışanların ihtiyacına göre belirlenmelidir. Verilecek eğitimlerin tek amacı çalışanların kültür seviyesini artırmak değil; çalışanların, işletmenin olmasını istediği özelliklere sahip olmasını sağlamaktır (Selimoğlu & Yılmaz, 2009: 4). Kısaca özetlemek gerekirse işletme ve çalışanlar açısından eğitim faaliyetinin esas amacı her iki taraf içinde faydalı olacak bilgi, beceri ve tutum değişikliği kazandırmaktır. Bunun dışında diğer amaçlar ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Deniz, 1999: 10);

- Çalışanlara bilim ve teknoloji alanında yaşanan yenilikler hakkında bilgi vermek,
- İşletmenin amaçlarına uygun bir biçimde çalışanların bilgi ve yeteneğini arttırarak kurum içi ilerlemeye imkân yaratmak,
- Çalışanların yeni işe başlama durumunda hem işe hem de birim arkadaşlarına uyumunu sağlamak,
- İşletme içi disiplinin sağlanması ve bireyler arası problemleri önlemek ve işe gelmeme durumunu azaltmak,
- Çalışanların moral ve motivasyonunu sağlamak,
- Tüm çalışanların iş birliği ve koordinasyonunu sağlamak,
- Çalışanlara sorun çözüme kabiliyeti kazandırmak,
- Kurum kültürünü güçlendirmek,
- Çalışanları hizmet odaklı yapmaya çalışmak,
- Grup çalışmasını aşılacak,

- Üretim miktarını arttırırken verimliliği de arttırmak.

Bireyler, sosyal hayata ve topluma, aldıkları eğitim ile değer katmaktadır. Bu nedenle eğitimin esas amacı bireyin bireysel gelişimini destekleyerek içinde bulunduğu topluma ve işletmeye faydalı olmasıdır (Deniz, 1999: 10).

### **1.3. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları**

Otel olarak hizmet veren işletmelerde verimliliği etkileyen en önemli hususların başında çalışanların eğitimi gelmektedir. Hizmet içi eğitimler ile çalışanların yapmış oldukları işlerde hata oranları azalabilecek ve kalite artabilecektir (Met ve Erdem, 2006: 67). İşletmelerde verilen hizmet içi eğitimler hem çalışanlar hem de işletme için oldukça yararlıdır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus verilecek eğitimlerin çalışanlara uygun seçilmesi ve bu konuda özen gösterilmiş olmasıdır. Ayrıca verilecek eğitimin sonuçlarının, eğitim programı süresince yaşanan maddi ve manevi kayıplardan büyük olması gerekmektedir. Düzenli planlanmayan eğitimler, amacı karşılamayan ve maddi anlamda yük getiren uygulamalardan öteye geçmeyecektir (Selimoğlu & Yılmaz, 2009: 5).

Hizmet içi eğitimin işletme açısından yararlarını; hizmet kalitesi ve verimliliğin artması, hata ve gider oranının azalması, işletmenin değişime adaptasyon hızının artması, çalışanların yenilikleri kabul etme ve takip etme düzeylerinin artması, işletme içi iletişimin artması, işletmenin toplumdaki saygınlığının artması, çalışanların iş yükü hususunda şikâyetlerinin azalması, çalışanların denetim düzeyinin azalması, yönetsel kararların daha doğru ve zamanında alınması, yönetsel kararları uygulamada kolaylık sağlaması olarak sıralamak mümkündür (Selimoğlu & Yılmaz, 2009: 5-6).

Hizmet içi eğitimin işletme açısından yararları daha çok sayısal ve maddi boyutlar ile ifade edilir türde iken, çalışanlar için yararı sübjektif bir değerlemeye imkân verecek türdedir. Kendine güven ve sorumluluk duygusunun artması, gelecek planları yapma isteği ve kişisel gelişim duygusunun artması, karar verme ve sorun çözme becerisinin artması, iletişim becerisinin ve belirsizliklerle mücadele azminin artması bireysel anlamdaki temel kazanımları ifade etmektedir (Öztürk & Sancak, 2007: 767-768).

Verilen eğitimler çalışanların performans gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır (Dhar, 2015: 419). Yapılan araştırmalar, verilen eğitimlerle çalışanların işletmeye bağlılıklarının ve eğitim programlarına katılma isteklerinin de arttığını ortaya koymaktadır (Colquitt, Lepine & Noe, 2000: 678).

## **2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu araştırmanın amacı, Trabzon DoubleTree By Hilton oteli çalışanlarının hizmet içi eğitimin planlanması, hizmet içi eğitimin uygulanması, eğitimi veren eğitimciler ve eğitim sonu kazanımlar ile ilgili değerlendirmelerinin belirlenmesidir.

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerine bağlı kalınarak yürütülmüştür. Nitel araştırmalar etnografi, antropoloji, kuram oluşturma, durum çalışması, fenomenoloji gibi farklı desenler ile içerik analizi, tematik analiz gibi analiz teknikleri ile farklı disiplinler ve kavramlar ile ilişkisi olan şemsiye bir kavram olduğundan tek bir tanımını yapmak oldukça zordur (Yıldırım & Şimşek, 2008:44). Nitel yöntemler, “sosyal ve insana dayalı sorunlarda, bireylerin ve grupların amaçlarını ve bu sorunlara yükledikleri anlamları anlamaya yönelik oluşturulan araştırma problemi çalışması” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle, nitel araştırmalar, bireylerin veya olayların niteliklerini ve olayların var olma sürecini inceleyip, açıklamak için yürütülen, yorumlayıcı yaklaşıma dayalı bir süreçtir (Mertens, 2014: 235).

Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden olan durum çalışmasına (vaka çalışması) bağlı olarak yürütülmüştür. Durum çalışmasının amacı, bir durumu meydana getiren ayrıntıları tanımlamak ve görmek, bir duruma ilişkin olası açıklamaları geliştirmek ve bir durumu değerlendirmektir (Yılmaz, 2014:

264). Bu bağlamda araştırma verileri, 01.04.2021-08.04.2021 tarihleri arasında, Trabzon DoubleTree By Hilton otel işletmesinde çalışanlarla yapılan mülakatlar yoluyla elde edilmiştir.

Araştırmanın katılımcıları nitel geleneğe uygun örneklem seçim stratejisi olan amaçlı örneklem ile belirlenmiştir. Amaçlı örneklemin birçok çeşidi bulunmaktadır. Amaçlı örneklem, araştırmacının araştırma problemine ve desenine uygun olarak daha fazla bilgi alınabilecek olguların seçilmesi olarak tanımlanmaktadır. Araştırmada kolaylık sağlaması ve maliyet faktörleri nedeniyle kolay ulaşılabilir durum örnekleme ve ölçüt örneklem kullanılmıştır (Patton, 2002: 243-244).

Nitel araştırmalar genellikle küçük bir çalışma grubu ile yürütülür. Nitel araştırmalarda katılımcı sayısından ziyade elde edilen verinin doygunluğu ulaşılmış olması önem arz etmektedir. Doyguluk, araştırmaya katılan katılımcılardan herhangi farklı bir bilgi elde edilemeyinceye kadar veri toplama sürecinin devam ettirilmesidir (Gentles vd., 2015: 1781-1782). Burada önemli olan nokta, araştırmacının yaptığı görüşmelerde tekrar ifadeler ile karşılaşmaya başlamasıyla birlikte verinin doygunluğa ulaşılmış olmasıdır (Marvasti, 2016: 425). Bu kapsamda katılımcılar ile olan görüşmeler veri doygunluğuna ulaşana kadar devam ettirilmiştir. Trabzon Hilton işletmesinde çalışan 22 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların değerlendirmeleri bulgular bölümünde yer almaktadır.

Bu araştırmada veri toplama araçlarından görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılara demografik bilgiler ve araştırmaya odak olabilecek sorular yer almaktadır. (Yıldırım & Şimşek, 2008:75). Araştırma, tüm dünyayı etkisi altına alan COVID 19 pandemisi sürecinde yürütülmüştür. Pandemi süresince, belirli gün ve saatlerde dışarı çıkmanın yasaklanmış olması, zaman zaman getirilen seyahat kısıtlamaları, seyahatlerin izne bağlanması, çalışanların belirli süre işletmeler tarafından izne çıkarılması gibi sebeplerden dolayı gerek araştırmacı gerekse örnekleme oluşturan çalışanlar açısından bir araya gelmeyi zorlaştıran birtakım koşullar altında yürütülmüştür. Görüşme yapmanın güçleştiği bu koşullarda, örneklem değerlendirmeleri, kimi çalışanlarla yüz yüze görüşülerek elde edilmiş, kimi çalışanlardan ise elektronik iletişim araçları ve mail yardımıyla elde edilmiştir.

Nitel araştırmalarda elde edilen verilerin analizi; veri organizasyonu, kodlama ve kodların bir araya getirilerek temalarda gruplanması, daha sonra görsel araçlar ile desteklenmesi ve tablo veya bir tartışma şeklinde sunulmasını, içermektedir (Creswell, 2018: 51-52). Bu araştırmada elde edilen veriler tematik (betimsel) ve içerik analizi yöntemleri çerçevesinde incelenmiş olup MaxQda 2020 nitel analiz programı ile analiz edilmiştir.

Tematik (betimsel) analiz, elde edilen verilerden yola çıkılarak kodların ve temaların belirlenmesi, analiz edilmesi ve raporlanması için kullanılmaktadır. Ayrıca elde edilen verilerin en küçük boyutlarda düzenlenmesine ve betimlenmesine olanak sağlamaktadır (Boyatzis, 1998: 100-103). İçerik analizi ise elde edilen verilerin sistematik ve objektif bir şekilde rakamsal olarak incelenmesidir (Robert & Bouillaget, 1995 akt. Bilgin, 2004: 11). İçerik analizinde temel amaç, toplanılan verileri açıklayacak kavram ve ilişkilere ulaşmaktır. Tematik analiz ile katılımcıları tanıttıcı bulgular değerlendirilirken, içerik analizi ile katılımcı görüşlerinin içerikleri sistematik olarak incelenmektedir (Karataş, 2015: 72-73).

Araştırmada kullanılan görüşme formu, Homklin, (2014)'ün araştırmasında kullandığı 25 sorudan (Homklin, 2014: 171-176) ve demografik değişkenlere ilişkin ifadelerden oluşmaktadır.



### 3. BULGULAR

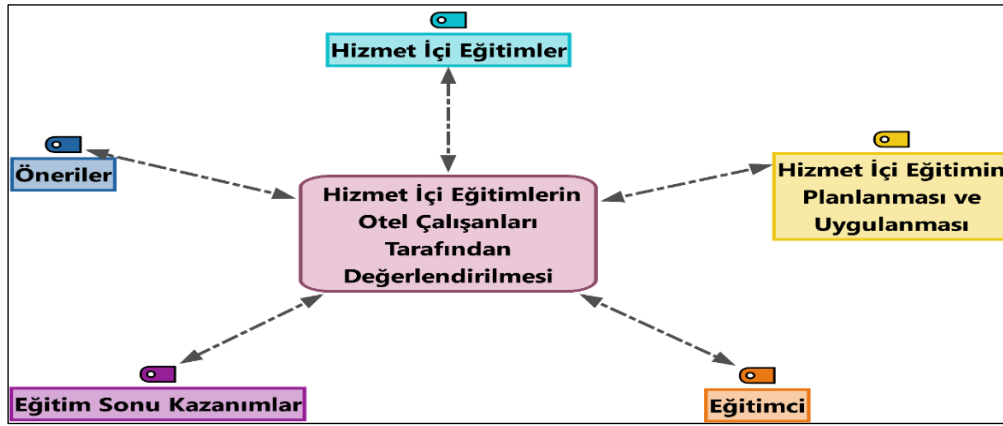
Araştırma problemine açıklık getirmesi adına yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bu başlık altında sunulmuştur. Katılımcılar K1'den K22'ye kadar kodlanmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik veriler Tablo 1'de detaylı olarak sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcı Profili

Demografik Bilgiler	Yoğunluk (f)	
Yaş	18-25 Yaş	2
	26-30 Yaş	8
	31-35 Yaş	5
	36-40 Yaş	5
	41 Yaş ve Üzeri	2
Cinsiyet	Kadın	12
	Erkek	10
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	5
	Ön Lisans	3
	Lisans	12
	Yüksek Lisans	2
Görev	Ön Büro Personeli	10
	Kat Hizmetleri Görevlisi	3
	Kat Hizmetleri Şefi	3
	Resepsiyon Şefi	2
	Servis Personeli	2
	Teknik Hizmetler Şefi	1
	Misafir İlişkileri Sorumlusu	1
Görev Süresi	1 Yıldan Az	3
	1 Yıl	4
	2 Yıl	3
	3 Yıl	9
	4 Yıl	1
	5 Yıl	1
	6 Yıl	1
Hizmet İçi Eğitimlerden Memnun Olma Durumu	Evet	18
	Hayır	4
Toplam	N=22	

Toplamda 22 katılımcıya ait yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev, görev süresi ve hizmet içi eğitimlerden memnun kalma durumu ile ilgili bilgiler Tablo 1'de bulunmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş aralığına göre dağılımlarına bakıldığında, 2'sinin 18-25 yaş, 8'inin 26-30 yaş, 5'inin 31-35 yaş, 5'inin 36-40 yaş aralığında ve 2'sinin 41 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların 12'si kadın ve 10'u erkektir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, 5'inin ortaöğretim, 3'ünün ön lisans, 12'sinin lisans ve 2'sinin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılar; kat hizmetleri görevlisi, kat hizmetleri şefi, misafir ilişkileri sorumlusu, resepsiyon şefi, servis personeli, teknik hizmetler şefi ve ön büro personeli olarak çalışmaktadır. Katılımcıların görev sürelerine bakıldığında 3'ünün 1 yıldan az, 4'ünün 1 yıl, 3'ünün 2 yıl, 9'unun 3 yıl, 1'inin 4 yıl, 1'inin 5 yıl ve 1'inin 6 yıldır görev yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların hizmet içi eğitimlerden memnun olma durumuna bakıldığında ise; 18'inin hizmet içi eğitimlerden memnun olduğu, 4'ünün ise hizmet içi eğitimlerden memnun olmadığı görülmektedir.

Araştırma Şekil 1’de görüldüğü üzere “5” tema altında toplanmıştır. Bunlar, hizmet içi eğitimler, hizmet içi eğitimin planlanması ve uygulanması, eğitmeni, eğitim sonu kazanımlar ve önerilerdir.

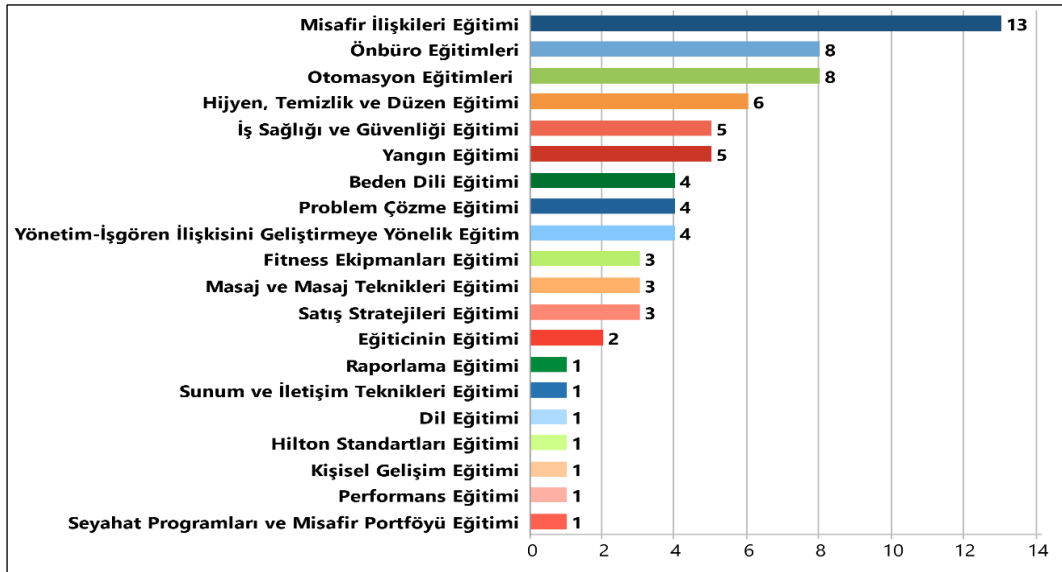


Şekil 1. Hizmet İçi Eğitimlerin Otel Çalışanları Tarafından Değerlendirilmesi

### 3.1. Hizmet İçi Eğitimler

Araştırmanın ilk teması olan hizmet içi eğitimler temasına ait bulgular bu başlık altında yer almaktadır. Hizmet içi eğitimler teması, alınan hizmet içi eğitimler ve alınmak istenilen hizmet içi eğitimler olarak iki kategori ile gösterilmiştir.

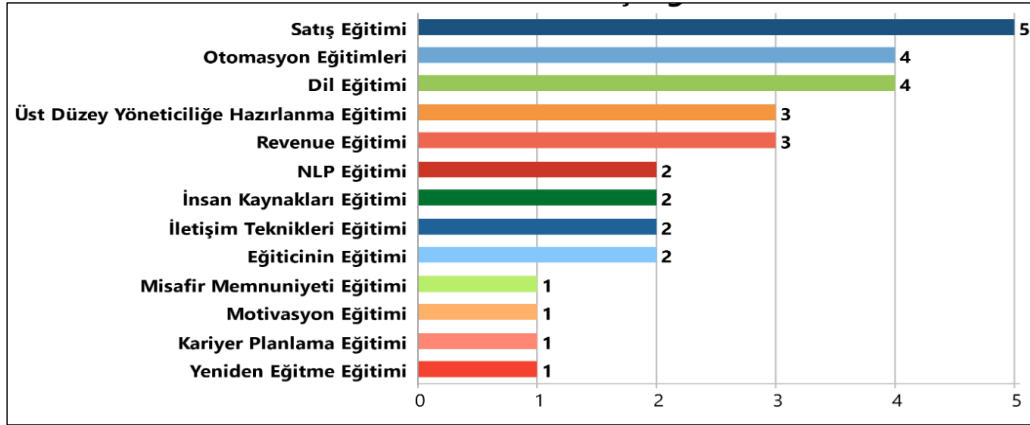
Grafik 1. Alınan Hizmet İçi Eğitimler



Grafik 1’de görüldüğü üzere katılımcılar yoğun olarak misafir ilişkileri eğitimi almışlardır. Katılımcıların 13’ü misafir ilişkileri eğitimi, 8’i ön büro eğitimi, 8’i otomasyon eğitimleri, 6’sı hijyen, temizlik ve düzen eğitimi, 5’i iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, 5’i yangın eğitimi, 4’ü beden dili eğitimi, 4’ü problem çözme eğitimi, 4’ü yönetim-iş gören ilişkisini geliştirmeye yönelik eğitimler, 3’ü fitness ekipmanları eğitimi, 3’ü masaj ve masaj teknikleri eğitimi, 3’ü satış stratejileri eğitimi, 2’si eğitiminin eğitimi eğitimlerini almışlardır. 1’er katılımcı ise raporlama eğitimi, sunum ve iletişim teknikleri eğitimi, dil eğitimi, Hilton standartları eğitimi, bireysel gelişim eğitimi, performans eğitimi ve seyahat programları ve misafir portföyü eğitimi almışlardır.

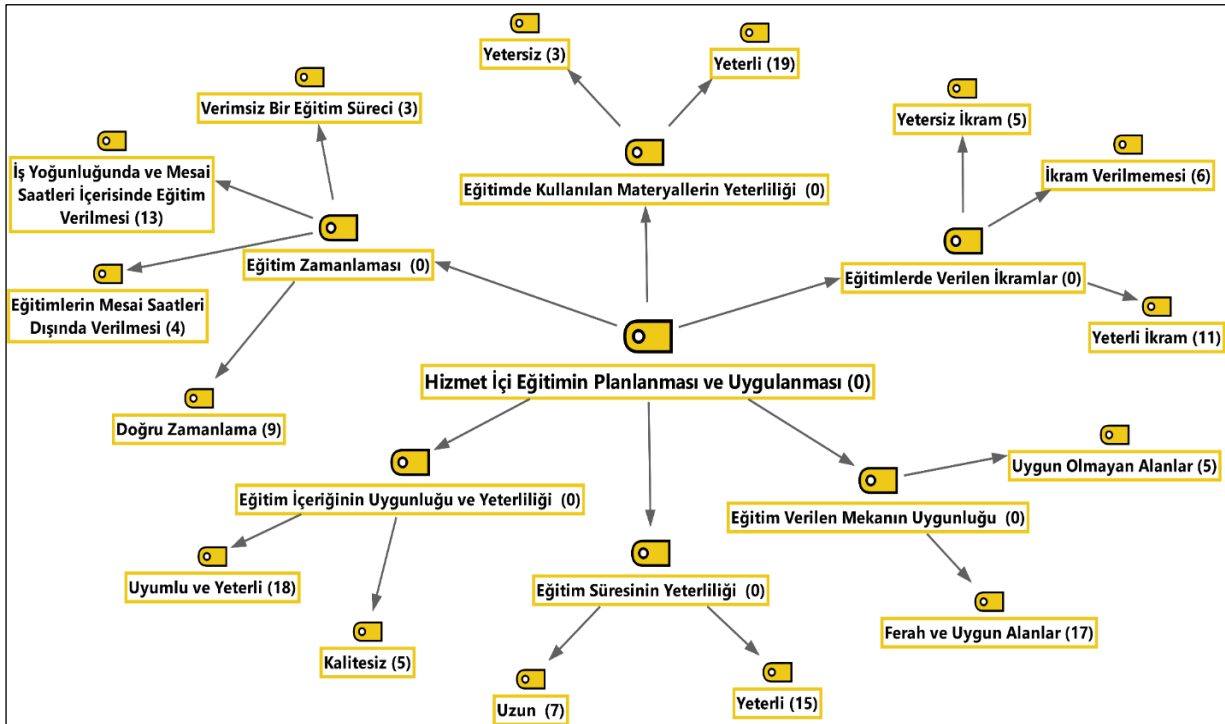
Grafik 2’de ise katılımcıların almak istedikleri hizmet içi eğitimler yer almaktadır. Grafik 2 incelendiğinde katılımcıların en çok satış eğitimi almak istedikleri görülmektedir. Katılımcıların 5’i satış eğitimi, 4’ü otomasyon eğitimi, 4’ü dil eğitimi, 3’ü üst düzey yöneticiliğe hazırlanma eğitimi, 3’ü revenue eğitimi, 2’si NLP eğitimi, 2’si insan kaynakları eğitimi, 2’si iletişim teknikleri eğitimi ve 2’si eğiticinin eğitimi, eğitimlerini almak istemektedirler. 1’er katılımcı ise misafir memnuniyeti, motivasyon, kariyer planlama ve yeniden eğitime eğitimi almak istediklerini ifade etmişlerdir.

**Grafik 2.** Alınmak İstenen Hizmet İçi Eğitimler



### 3.2. Hizmet İçi Eğitimin Planlaması ve Uygulanması

Araştırmanın ikinci teması olan hizmet içi eğitimin planlaması ve uygulanması temasına ait hiyerarşik kod-alt kod-bölmeler modeli Şekil 2’deki gibidir. Hizmet içi eğitimin planlanması ve uygulanması 6 kategori ile gösterilmiştir. Bu kategoriler; eğitim süresinin yeterliliği, eğitim zamanlaması, eğitim içeriğinin uygunluğu ve yeterliliği, eğitimde kullanılan materyallerin yeterliliği, eğitim verilen mekânın uygunluğu ve eğitimlerde verilen ikramlardır.



**Şekil 2.** Hizmet İçi Eğitimin Planlanması ve Uygulanması Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod-Bölmeler Modeli

Hizmet içi eğitimin planlanması ve uygulanması temasının ilk kategorisi olan eğitim süresinin yeterliliği, katılımcıların yanıtları doğrultusunda; yeterli ve uzun kodları ile tanımlanmıştır. Katılımcılar, yoğun olarak, eğitimlerin yeterli olduğunu ifade etmişlerdir. K5 ve K10 kodlu katılımcıların yeterli ve uzun kodları ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

*“Bana göre eğitim süresi oldukça yeterli, gerçekten eğitimler için ciddi zamanlar ayrılıp ciddiyle yapılıyor.” (K5)*

*“Çok fazla eğitim veriliyor. Biraz sıkıcı oluyor, süre daha kısa olup haftaya yayılabilir diye düşünüyorum.” (K10)*

Hizmet içi eğitimin planlanması ve uygulanması temasının ikinci kategorisi olan eğitim zamanlaması, katılımcıların yanıtları doğrultusunda; iş yoğunluğu ve mesai saatleri içerisinde eğitim verilmesi, doğru zamanlama, eğitimlerin mesai saatleri dışında verilmesi ve verimsiz bir eğitim süreci kodları ile tanımlanmıştır. Katılımcılar, yoğun olarak, iş yoğunluğunda ve mesai saatleri içerisinde eğitim verilmesi kodundan bahsetmişlerdir. Çoğu katılımcı, yoğun ve mesai saatleri içerisinde yapılan eğitimlerden memnun olmadığını ifade ederken, bazı katılımcılar zamanlamanın doğru olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar mesai saatleri içerisinde eğitim verilmesini doğru bulmazken daha az sayıda katılımcı eğitimlerin mesai saatleri dışında verilmesini doğru bulmamaktadır. Bazı katılımcılar ise, zamanlama sebebiyle verimsiz bir eğitim süreci geçirdiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların eğitim zamanlaması kategorisinde yer alan kodlar ile ilgili bazı ifadeleri şöyledir:

*“Fakat eğitimlerin yapıldığı zaman kötü, uygun değil. Genellikle bizim yoğun olduğumuz zamanlarda eğitimler yapılıyor. Odayı hazır hâle getireceğimiz ya da kontrol edeceğimiz zamanlarda eğitimler yapılıyor ve verim alamıyoruz.” (K6)*

*“Yoğunluk olduğu için biraz yorucu olduğunu düşünüyorum. Zamanlamalar yoğunluğa göre planlansa çok daha iyi olur.” (K21)*

*“Mesai sonrası olması çalışanların morallerini bozuyor. Eve çok geç gidiyoruz, diğer departmanlar eğitimleri mesai saatlerinde alırken biz mesai bitiminde alıyoruz.” (K4)*

*“Verim az, verimlilik ya da uygulanabilirlik gibi dert yok sadece eğitim verilmiş olması için eğitimler veriliyor.” (K8)*

*“Genel olarak otel doluluğun düşük olduğu zamanlarda ve maksimum katılım sağlayabileceğimiz biçimde yapılmaya çalışılıyor.” (K12)*

Hizmet içi eğitimin planlanması ve uygulanması temasının üçüncü kategorisi olan eğitim içeriğinin uygunluğu ve yeterliliği, katılımcıların yanıtları doğrultusunda; uyumlu ve yeterli ile kalitesiz kodları ile tanımlanmıştır. Katılımcılar bu kategoride yoğun olarak uyumlu ve yeterli kodu ile ilgili ifadelerde bulunmuşlardır. Daha az sayıda ise eğitim içeriğinin uygunluğu ve yeterliliği ile ilgili kalitesiz ifadelerinde bulunulmuştur. K4 ve K11 kodlu katılımcıların bu kodlara yönelik ifadeleri şöyledir:

*“Uygun ve yeterlidir. Kendi departmanımız ile ilgili olan eğitimleri alıyoruz çoğunlukla ve yaptığımız işi, içerik olarak Hilton standartları göz önünde bulundurarak, daha iyi nasıl yapmamız gerektiğini öğretiyorlar.” (K11)*

*“Zaman zaman eğitimler içerisinde gereksiz konulara giriliyor, gereksiz boş konuşmalar oluyor. Eğitimlerin her departmana farklı müdürler tarafından verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Kendi müdürümüz tarafından eğitimleri alınca sık sık departman içi problemler eğitim esnasında ortaya çıkıyor.” (K4)*

Hizmet içi eğitimin planlanması ve uygulanması temasının dördüncü kategorisi olan eğitimde kullanılan materyallerin yeterliliği, katılımcıların yanıtları doğrultusunda; yeterli ve yetersiz kodları ile ifade

edilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğu yeterli ifadesinde toplanmıştır. Yetersiz koduna yönelik ifadeler çok azdır. K22 ve K6 kodlu katılımcıların kodlara yönelik ifadeleri şu şekildedir:

*“Kesinlikle eğitimi verecek ekip tam donanımlı ve uygun ekipmanlar ile eğitimlere geliyor. Hem uygulamalı hem de akademik olarak eğitimler yapılıyor. Önce kavramsal olarak öğretilmeye çalışılıp sonradan uygulamaya geçiliyor.” (K22)*

*“Yeterli bulmuyorum farklı materyaller de kullanılabilirdi.” (K6)*

Hizmet içi eğitimin planlanması ve uygulanması temasının beşinci kategorisi olan eğitim verilen mekânın uygunluğu, katılımcıların yanıtları doğrultusunda; ferah ve uygun alanlar ile uygun olmayan alanlar kodları ile tanımlanmıştır. Katılımcılar, yoğun olarak, eğitim verilen mekânın ferah ve uygun alanlar olduğunu ifade etmişlerdir. Çok az sayıda ifade ise uygun olmayan alanlar olarak kodlanmıştır. K5 ve K3 kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

*“Eğitimin verildiği mekânlar oldukça uygun, geniş ferah salonlarda eğitimleri aldım ve çok bunaltmadı bu salonlar beni.” (K5)*

*“Hayır, uygun değil, genellikle küçük salonda tıks tıks eğitimlerimizi yaptık.” (K3)*

Hizmet içi eğitimin planlanması ve uygulanması temasının son kategorisi olan eğitimlerde verilen ikramlar, katılımcıların yanıtları doğrultusunda; yeterli ikram, ikram verilmemesi ve yetersiz ikram kodları ile tanımlanmıştır. Katılımcılar, yoğun olarak, eğitimlerde verilen ikramların yeterli olduğunu ifade etmiştir. Yine ikram verilmemesi ve yetersiz ikram kodları katılımcılar tarafından daha az ifade edilen kodlardır. Katılımcıların kodlara yönelik ifadeleri şöyledir:

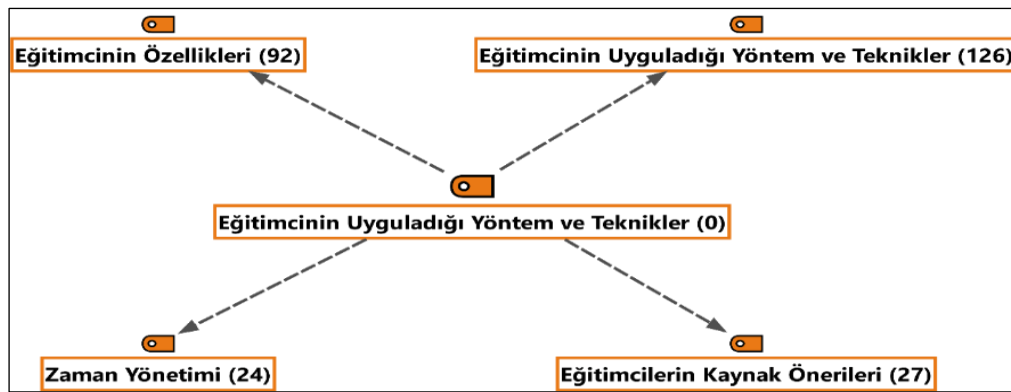
*“Evet, su ve basit atıştırmalıklar oluyordu. Bence yeterlidir.” (K1)*

*“İkram yok ki yeterli olsun.” (K6)*

*“Maalesef bu konuda eğitim sorumlumuzun ısrarları ile zorla bir iki ikram alabildik.” (K12)*

### 3.3. Eğitimci

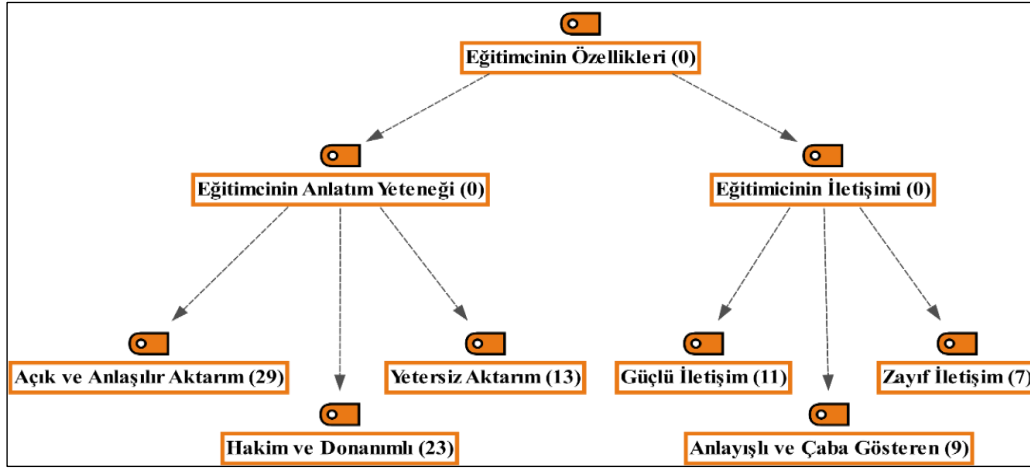
Araştırmanın üçüncü teması olan eğitimci temasına ait hiyerarşik kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 3’deki gibidir. Eğitimci teması 4 kategori ile tanımlanmıştır. Bunlar; eğitimcinin özellikleri, eğitimcinin uyguladığı yöntem ve teknikleri, zaman yönetimi ve eğitimcilerin kaynak önerileridir.



Şekil 3. Eğitimci Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli

#### 3.3.1. Eğitimcinin Özellikleri

Eğitimcinin özellikleri kategorisine ait hiyerarşik kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 4’deki gibidir. Eğitimcinin özellikleri kategorisi iki alt kategori ile tanımlanmıştır. Bu kategoriler; eğitimcinin anlatım yeteneği ve eğitimcinin iletişimidir.



Şekil 4. Eğitimcinin Özellikleri Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli

### 3.3.1.1. Eğitimcinin Anlatım Yeteneği

Eğitimcinin anlatım yeteneği alt kategorisi katılımcıların yanıtları doğrultusunda; açık ve anlaşılır aktarım, hâkim ve donanımlı ile yetersiz aktarım, kodları ile tanımlanmıştır. Katılımcılar eğitimcinin anlatım yeteneği alt kategorisinde, yoğun olarak, açık ve anlaşılır aktarım kodundan bahsetmişlerdir. Katılımcıların çoğu, eğitmenlerin herkesin anlayacağı şekilde ve açıklayıcı olarak aktarımda bulduklarını ifade etmişlerdir. Açık ve anlaşılır kodu ile ilgili K2 kodlu katılımcının ifadesi şöyledir:

*“Konuşma dili gündelik ve anlaşılır sade bir dil ile eğitimler veriliyor.” (K2)*

Katılımcıların eğitimcinin anlatım yeteneği alt kategorisinde yoğun olarak bahsettikleri diğer kod hâkim ve donanımlı kodudur. Katılımcılar, eğitmenlerin konuları ile ilgili bilgi sahibi olduklarını ve yaptıkları işe hâkim olduklarını ifade etmişlerdir. K11 kodlu katılımcının hâkim ve donanımlı kodu ile ilgili ifadesi şöyledir:

*“Evet alanına hâkim ve her konuda bizim departman ile ilgili bilgili.” (K11)*

Katılımcılar son olarak yetersiz aktarım kodu ile ilgili ifadelerde bulunmuşlardır. Bazı katılımcılar verimliliğin az olduğunu ve uygulanabilirliği konusunda yeterli aktarım yapamadıklarını ifade etmişlerdir. K3 kodlu katılımcının yetersiz aktarım kodu ile ilgili ifadesi şöyledir:

*“Eğitimlerin soru-cevap şeklinde olması gerektiğini düşünüyorum. Genellikle aldığım eğitimlerde sadece eğitmen konuşuyordu.” (K3)*

### 3.3.1.2. Eğitimcinin İletişimi

Eğitimcinin özellikleri kategorisinin diğer alt kategorisi olan eğitimcinin iletişimi alt kategorisi katılımcıların yanıtları doğrultusunda; güçlü iletişim, anlayışlı ve çaba gösteren, zayıf iletişim kodları ile tanımlanmıştır. Katılımcılar eğitimcinin iletişimi alt kategorisinde, yoğun olarak, güçlü iletişim kodundan bahsetmişlerdir. K4 kodlu katılımcının güçlü iletişim kodu ile ilgili ifadesi şöyledir:

*“Genel olarak iyi, özellikle Ankara Bakanlıktan N\*\*\* Hanım çok iyiydi.” (K4)*

Katılımcılar güçlü iletişim kodu ile eğitimcinin iletişim biçimi için, anlayışlı ve çaba gösteren bir tarza sahip olduğunu ifade etmektedirler. K22 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadesi şöyledir:

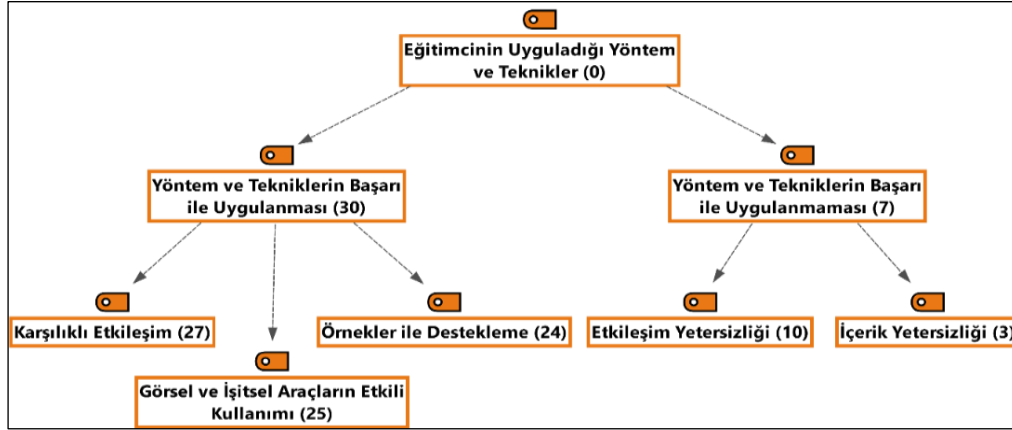
*“Sıcak samimi anlayışlı ve gerçekten eğitim verme konusunda hevesli.” (K22)*

Eğitimcinin iletişimi kategorisinde, son olarak, zayıf iletişim kodundan bahsedilmiştir. K13 kodlu katılımcı durumu kendi açışınan şu şekilde özetlemektedir:

“Eğitim veren kişinin eğitimi, bireye göre veya konuya göre verebilmesi önemliydi. Her eğitim konusunu aynı düzey ve aynı verimlilikte alamadık. Bunda eğitmenin tecrübesi ve katılımcıların düzeyi önemliydi. Kimi eğitimlerde katılımcılar aktif katılıp karşılıklı iletişimde olurken, kimi eğitimlerde konu gereği pasif kalılabiliyordu.” (K13)

### 3.3.2. Eğitmenin Uyguladığı Yöntem ve Teknikler

Eğitmenin uyguladığı yöntem ve teknikler kategorisi, katılımcılar tarafından 2 alt kategori ile ifade edilmiştir. Eğitmenin uyguladığı yöntem ve taktikler kategorisine ait hiyerarşik kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 5’deki gibidir. Bu kategoriler; yöntem ve tekniklerin başarı ile uygulanması ve başarı ile uygulanmamasıdır.



Şekil 5. Eğitmenin Uyguladığı Yöntem ve Taktikler Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli

#### 3.3.2.1. Yöntem ve Tekniklerin Başarı ile Uygulanması

Eğitmenin uyguladığı yöntem ve teknikler temasının alt kategorisi olan yöntem ve tekniklerin başarı ile uygulanması alt kategorisi, katılımcıların yanıtları doğrultusunda; karşılıklı etkileşim, görsel ve işitsel araçların etkili kullanımı ve örnekler ile destekleme, kodları ile tanımlanmıştır. Katılımcıların bu alt kategoride ifade ettikleri kodların yoğunluğu birbirine oldukça yakındır. Katılımcılar, eğitmenlerin sorulan soruları cevapladıkları ve kendilerine söz vermeye çalışarak eğitimi sürdürdüklerini, ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, eğiticilerin eğitimlerde görsel ve işitsel araçları kullandıkları ve anlatımları örnekler ile desteklediklerini, ifade etmişlerdir. K2, K9 ve K10 kodlu katılımcıların kodlar ile ilgili ifadeleri şöyledir:

“Anlayıp anlamadığımızı ölçmek için soru cevap şeklinde yöntemler ile eğitimler destekleniyordu.” (K2)

“Slaytlar, videolar vs. ile eğitimler destekleniyor gayet uygun.” (K9)

“Evet örneklerle vakalar destekleniyor.” (K10)

#### 3.3.2.2. Yöntem ve Tekniklerin Başarı ile Uygulanmaması

Eğitmenin uyguladığı yöntem ve teknikler temasının diğer alt kategorisi olan, yöntem ve tekniklerin başarı ile uygulanmaması alt kategorisi, katılımcıların yanıtları doğrultusunda; etkileşim yetersizliği ve iletişim yetersizliği kodları ile tanımlanmıştır. Katılımcılar bu alt kategoride, yoğun olarak, etkileşim yetersizliğini ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise içerik yetersizliği ile ilgili ifadelerde bulunmuşlardır. K3 ve K13 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şöyledir:

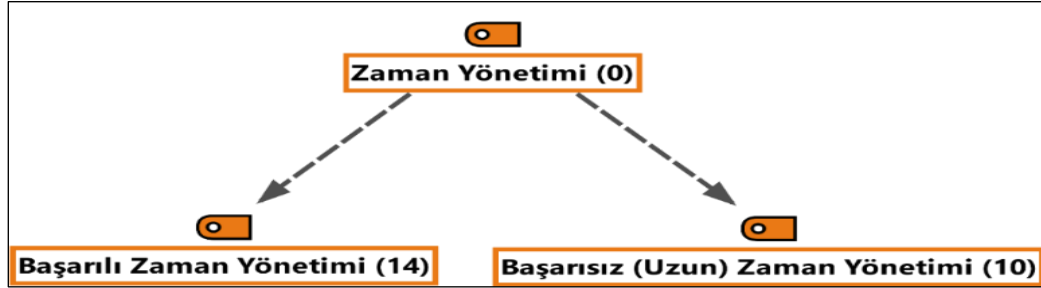
“Kimi eğitimlerde katılımcılar aktif katılıp karşılıklı iletişimde olurken kimi eğitimlerde konu gereği pasif kalılabiliyordu.” (K13)

“Ezberden kalıplaşmış ifadeler ile eğitimler veriliyor.” (K3)

### 3.3.3. Zaman Yönetimi

Eğitimci temasının diğer alt kategorisi, zaman yönetimidir. Zaman yönetimi kategorisine ait kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 6’dadaki gibidir. Katılımcılar zaman yönetimi kategorisini; başarılı zaman yönetimi ve başarısız (uzun) zaman yönetimi kodları ile ifade etmişlerdir. Katılımcılar yoğun olarak zaman yönetimini başarılı bulsalar da, başarısız (uzun) bulanların ifadeleri de yadsınamayacak kadar fazladır. K2 kodlu katılımcının kodlar ile ilgili ortak ifadesi şu şekildedir:

“Bazı eğitimler olduğunda etkin ve verimliken, iş güvenliği ve yangın eğitimi oldukça uzun sürüyordu.” (K2)



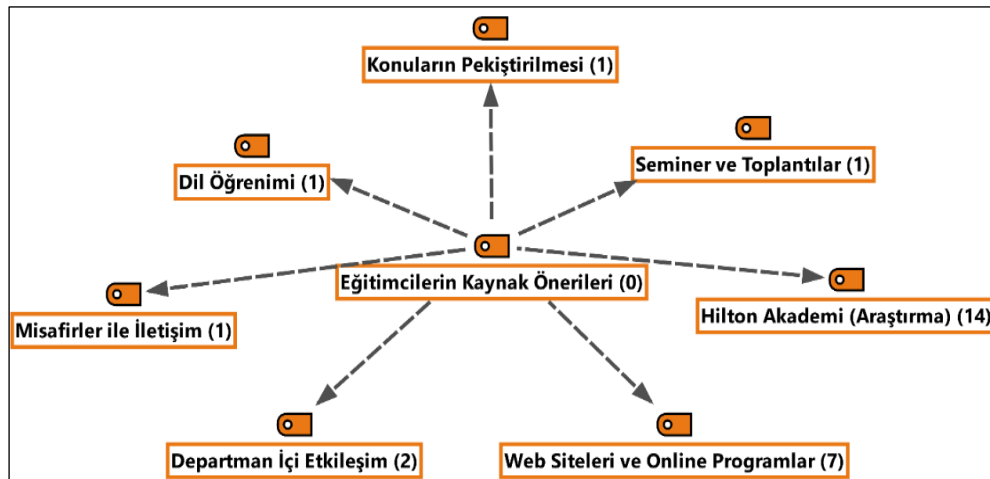
Şekil 6. Zaman Yönetimi Kategorisine Ait Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli

### 3.3.4. Eğitimcinin Kaynak Önerileri

Eğitimcinin kaynak önerileri kategorisine ait hiyerarşik kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 7’deki gibidir. Eğitimci temasının son kategorisi olan eğitimcinin kaynak önerileri kategorisi, katılımcıların yanıtları doğrultusunda; Hilton akademi (araştırma), web siteleri ve online programlar, departman içi etkileşim, seminer ve toplantılar, misafirler ile iletişim, dil öğrenimi ve konuların pekiştirilmesi kodları ile tanımlanmıştır. Katılımcılar yoğun olarak eğitimcilerin Hilton akademiye kaynak olarak önerdiklerini ifade etmişlerdir. K1 ve K13 kodlu katılımcıların kaynak önerileri ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

“Sürekli kendi departmanımız içerisinde de eğitimler yapmamızı, kitap okumamızı çalıştığımız departman ile ilgili güncel haberleri takip etmemizi öneriyorlar.” (K1)

“Hilton lobby uygulamaları, Hilton eğitim programları, medelia sistemi, now eğitim programları, onq, rni sistemi, kültür ve turizm bakanlığı online eğitim programları, marka oteller iş birliği ve geliştirme toplantıları ve seminerleri.” (K13)

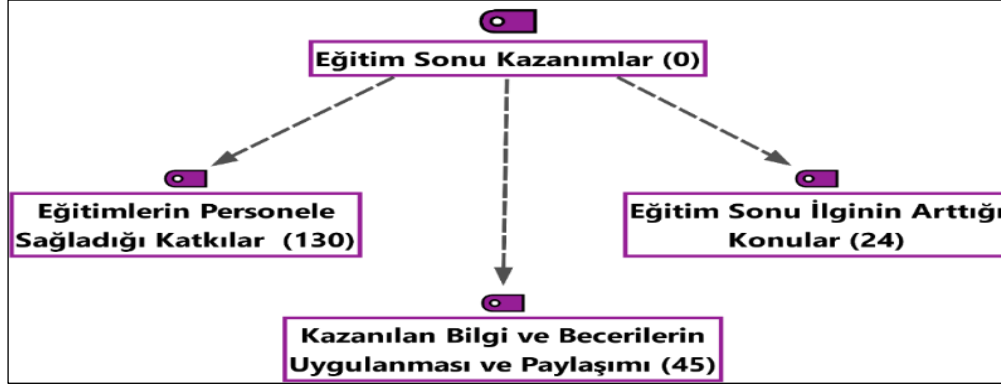


Şekil 7. Eğitimcinin Kaynak Önerileri Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli



### 3.4. Eğitim Sonu Kazanımlar

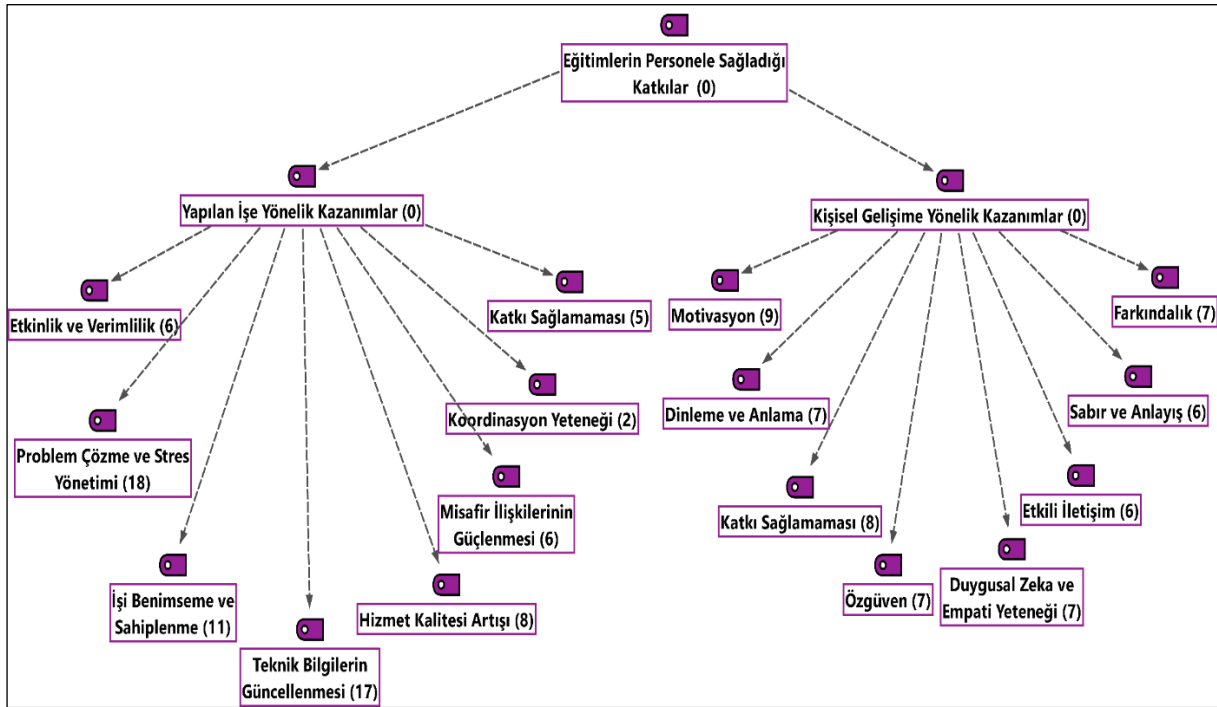
Araştırmanın dördüncü teması olan eğitim sonu kazanımlar temasına ait, hiyerarşik kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 8'deki gibidir. Eğitim sonu kazanımlar teması 3 kategori ile gösterilmiştir. Bu kategoriler; eğitimlerin çalışanlara sağladığı katkılar, kazanılan bilgi ve becerilerin uygulanması ve paylaşımı ve eğitim sonu ilginin arttığı konulardır.



Şekil 8. Eğitim Sonu Kazanımlar Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli

#### 3.4.1. Eğitimlerin Çalışanlara Sağladığı Katkılar

Eğitimlerin çalışanlara sağladığı katkılar kategorisi, katılımcıların yanıtları doğrultusunda, 2 alt kategori ile ifade edilmektedir. Eğitimlerin çalışanlara sağladığı katkılar kategorisine ait, hiyerarşik kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 9'da görülmektedir. Bu kategoriler; yapılan işe yönelik kazanımlar ve kişisel gelişime yönelik kazanımlardır.



Şekil 9: Eğitimlerin Çalışanlara Sağladığı Katkılar Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli

##### 3.4.1.1. Yapılan İşe Yönelik Kazanımlar

Yapılan işe yönelik kazanımlar alt kategorisi, katılımcıların yanıtları doğrultusunda; problem çözme ve stres yönetimi, teknik bilgilerin güncellenmesi, işi benimseme ve sahiplenme, hizmet kalitesi artışı, etkinlik ve verimlilik, misafir ilişkilerinin güçlenmesi, koordinasyon yeteneği ve katkı sağlamaması olmak üzere 8 kod ile ifade edilmektedir. Katılımcılar yapılan işe yönelik kazanımlar alt kategorisinde, yoğun olarak, problem çözme ve stres yönetimi kodu ile teknik bilgilerin güncellenmesi koduyla ilgili ifadelerde bulunmuşlardır. Katılımcılar, eğitim sayesinde, daha da sorun çözme odaklı olarak çözüm yolları geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar daha pratik ve dikkatli bir biçimde işlerine daha fazla odaklandıklarını ve eksik bilgilerini sürekli güncellediklerini ifade etmişlerdir. K16 ve K22 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şöyledir:

*“Yaptığım işte daha yetkin hâle geldiğim için, daha soğukkanlı ve bilgili olmamı sağladı.”*  
(K16)

*“Bir misafirin problemi olduğunda ya da misafir kızgın sinirli olduğunda ya da bir kavga esnasında nasıl tepki vermem gerektiğini sakın ve anlayışlı olmam gerektiğini öğrendim. Esas amacımızın misafir memnuniyeti olduğunu, gerçekten karşımızdakine yardımcı olmak için burada olduğumuzu öğrendim.”* (K22)

Katılımcıların, yapılan işe yönelik kazanımlar, alt kategorisindeki diğer kodlar ile ilgili farklılık içeren ifadeleri bulunmaktadır. Katılımcılar işin gerekliliklerini yerine getirerek ve detaylı olarak anlayarak işi daha fazla benimsediklerini, eğitim ile edindikleri bilgiler sayesinde verdikleri hizmet kalitesinde ve iş verimliliklerinde artış olduğunu, misafirlere karşı daha anlayışlı olduklarını ve iletişimlerinin daha da iyileştiğini, takım koordinasyon yeteneklerinin arttığını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcıların yapılan işe yönelik kazanımlar alt kategorisinde yer alan ifadeleri şöyledir:

*“İşimi benimseyerek daha güler yüzlü ve anlayışlı olmaya çalışıyorum artık.”* (K1)

*“İşimizi daha profesyonelce ve temizlik kurallarını bilerek yapıyoruz.”* (K20)

*“Kişisel ve iş hayatımda daha özenli, dikkatli ve analitik olmamı sağladı.”* (K19)

*“Az da olsa Arapça öğrendim ve öğrenmeye devam ediyorum, Arap milletini tanımaya başladım. Yaşayarak öğreniyorum.”* (K22)

*“Misafirlerle daha iyi iletişim kurma, karşılama, vb.”* (K10)

*“Beceri ve koordinasyon”* (K2)

*“Maalesef katkı olduğunu düşünmüyorum. Sadece bildiğim şeyleri tekrar etmiş oldum.”*(K4)

### 3.4.1.2. Kişisel Gelişime Yönelik Kazanımlar

Kişisel gelişime yönelik kazanımlar alt kategorisi, katılımcıların yanıtları doğrultusunda; motivasyon, katkı sağlamaması, duygusal zeka ve empati yeteneği, dinleme ve anlama, farkındalık, özgüven, sabır ve anlayış ve etkili iletişim olmak üzere 8 kod ile ifade edilmektedir. Katılımcılar kişisel gelişime yönelik kazanımlar alt kategorisinde yoğun olarak motivasyon kazandıklarını ifade etmişlerdir. Ancak bununla birlikte yakın bir yoğunlukta katılımcılar eğitimlerin kişisel gelişimlerine katkı sağlamadığını da ifade etmişlerdir. Katılımcılar anlama ve yorumlama yeteneği, bakış açısı kazanma ile duygusal zeka ve empati yeteneği, misafirleri ya da çalışma arkadaşlarını anlama ve dinleme yeteneği, bilinçli olarak farkındalık, özgüven ile daha girişken olma, sabırlı ve anlayışlı olma ve gerek takım arkadaşları gerekse misafirler ile etkili bir şekilde iletişim kurma yeteneği kazandıklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcıların kişisel gelişime yönelik kazanımlar alt kategorisinde yer alan ifadeleri şöyledir:

“Her eğitimde aynı şekilde kazanım sağlanmıyor. Bazı eğitimlerden çıkınca motive olmuş şekilde bunları kullanabileceğim yerleri düşünüyorum. Bazı eğitimlerden sonra ise moral bozukluğu ile eğitim sonuçlanabiliyor.” (K5)

“Pek bir katkısı olmadı. Eğitimler birim amiri tarafından değil de farklı kişiler tarafından verilmeli bence.” (K9)

“Her alanda; anlama, yorumlama ve uygulama konusunda artı olarak yansıdı.” (K19)

“Duygusal zekâyı daha etkin kullanabilme, etkili iletişim, doğru öğrenme ve öğretme teknikleri.” (K12)

“Daha iyi bir dinleyici oldum ve problem çözebilme becerisi kazandım.” (K6)

Eğitimler ile farkındalık kazandım. Zor olarak gördüğüm işleri şimdi daha kolay ve hızlı yapıyorum.” (K20)

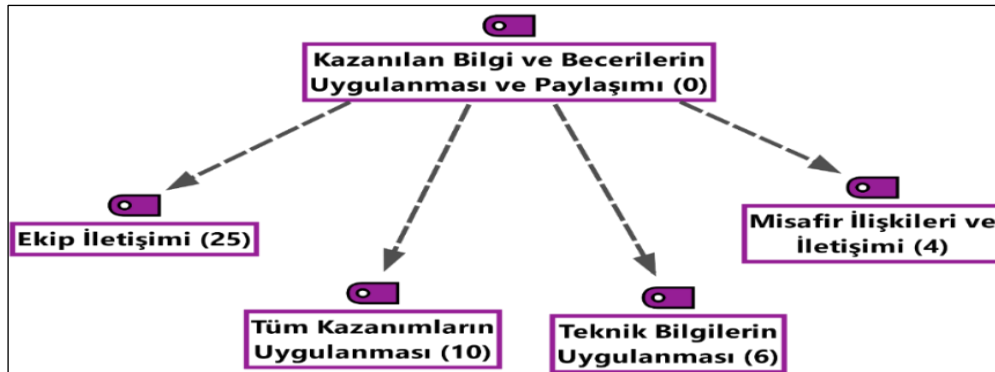
“Daha özgüvenli, daha kararlı ve azimliyim.” (K22)

“Aldığım eğitimler ve eğitim esnasında insanların sergilediği tavırlar kesinlikle öğreticilikte ve dolayısıyla hayatta daha sabırlı ve anlayışlı olmayı öğretti.” (K12)

“Takım arkadaşlarımız ile daha etkin bir şekilde iletişim kurarak, ekip olduğumuz bilincini kazanmış oldum.” (K3)

### 3.4.2. Kazanılan Bilgi ve Becerilerin Uygulanması ve Paylaşımı

Kazanılan bilgi ve becerilerin uygulanması ve paylaşımı kategorisine ait, hiyerarşik kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 10’da görülmektedir. Kazanılan bilgi ve becerilerin uygulanması ve paylaşımı kategorisi katılımcıların yanıtları doğrultusunda; tüm kazanımların uygulanması, ekip iletişimi, teknik bilgilerin uygulanması ve misafir ilişkileri ve iletişimi kodları ile tanımlanmıştır.



Şekil 10. Kazanılan Bilgi ve Becerilerin Uygulanması ve Paylaşımı Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli

Kazanılan bilgi ve becerilerin uygulanması ve paylaşımı kategorisinde katılımcılar tarafından ekip iletişimi kodu yoğun olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar hem eğitim sonunda ekipleriyle kazandıkları bilgileri paylaştıklarını hem de eğitim kazanımları ile birlikte iletişimlerinin güçlendiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bazı katılımcılar eğitim sonu tüm kazanımlarını uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Daha az yoğunlukta ifade edilen kodlar ise teknik bilgilerin uygulanması ve misafir ilişkileri ve iletişimi kodlarıdır. Katılımcılar bu kodlarla, kazandıkları bilgi ve becerileri uyguladıklarını ve paylaştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların, kazanılan bilgi ve becerilerin uygulanması ve paylaşımı ile ilgili bazı ifadeleri şöyledir:

“Kendi departmanımda önce takım arkadaşlarımı dinleyip problemlerini çözmeye çalışıyorum. Çözemez isem ondan sonra departman müdürüme haber veriyorum.” (K6)

“Her eğitim sonunda kendi iş arkadaşlarımız ile konuşuyoruz ve uygulama kısmında da paylaşımlarda bulunuyoruz.” (K20)

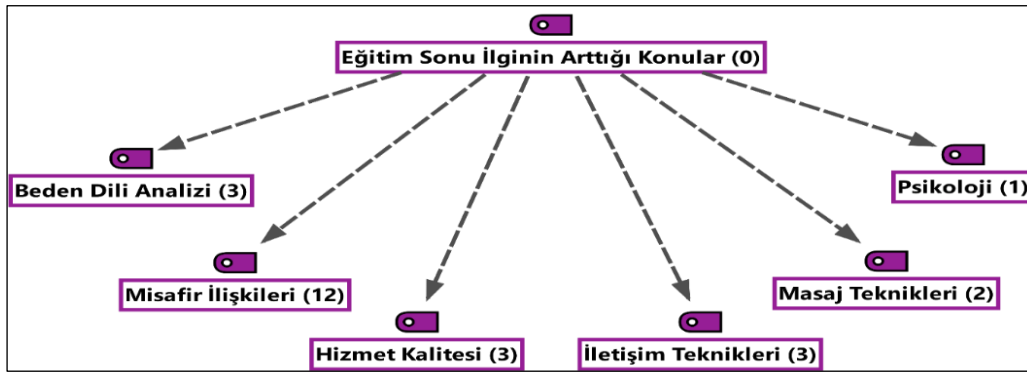
“Eğitimlerimi özümsemişim ve yaşam biçimi hâline getirdiğim için tamamını uygulayabiliyorum.” (K19)

“Herhangi bir acil durumda kullanabileceğim teknik bilgiler var. Henüz bir sıkıntı yaşamadığımız için olmadı ancak Hilton eğitimleri ile insan kaynakları departmanında kendi alanım ile ilgili olanları uygulayabiliyorum.” (K2)

“Misafirlerimizle bir sorun olduğunda açıklayıcı ve sorun çözücü olmak, kısa ve öz konuşmak en kısa zamanda sorunu çözmek.” (K7)

### 3.4.3. Eğitim Sonu İlginin Arttığı Konular

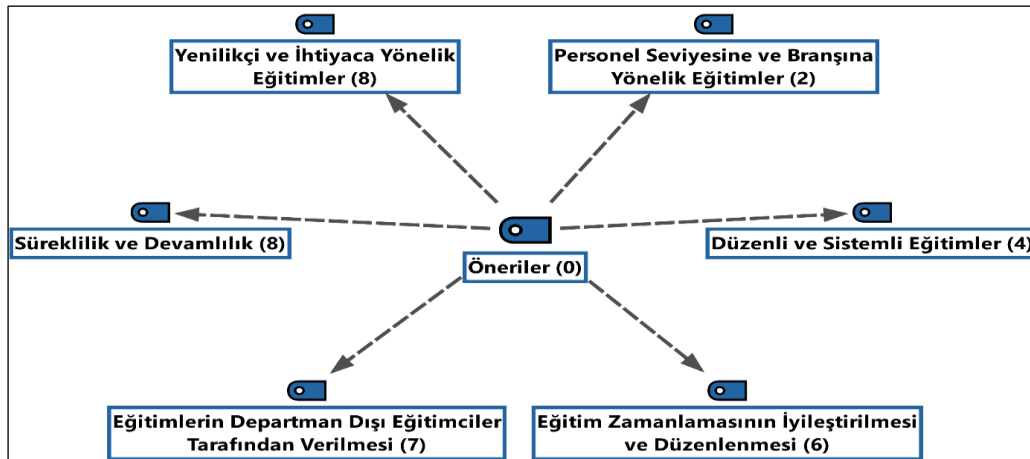
Eğitim sonu ilginin arttığı konular kategorisine ait, kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 11’de görülmektedir. Eğitim sonu ilginin arttığı konular kategorisi, katılımcıların yanıtları doğrultusunda; misafir ilişkileri, beden dili analizi, hizmet kalitesi, iletişim teknikleri, masaj teknikleri ve psikoloji kodları ile tanımlanmıştır.



Şekil 11. Eğitim Sonu İlginin Arttığı Konular Kategorisine Ait Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli

### 3.5. Öneriler

Araştırmanın son teması olan öneriler temasına ait hiyerarşik kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 12’de görülmektedir. Öneriler teması, katılımcıların yanıtları doğrultusunda; süreklilik ve devamlılık, eğitimlerin departman dışı eğitimciler tarafından verilmesi, yenilikçi ve ihtiyaca yönelik eğitimler, eğitim zamanlamasının iyileştirilmesi ve düzenlenmesi, düzenli ve sistemli eğitimler ve çalışanların seviyesine ve branşına yönelik eğitimler olarak 6 farklı kod ile tanımlanmıştır.



### Şekil 12: Öneriler Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod- Bölümler Modeli

Katılımcılar yoğun olarak eğitimlerin sürekli ve devamlı olması gerektiği önerisinde bulunmuşlardır. Ayrıca yenilikçi eğitimler ve ihtiyaca yönelik eğitimler de katılımcıların yoğun ifade ettiği öneriler arasındadır. Katılımcıların öneriler temasına yönelik ifadeleri şöyledir:

*“Kesinlikle eğitimler verilirken, okuyup slaytı geçme şeklinde olmamalı. Alanına gerçekten hâkim kişiler tarafından verilmeli. Eğiticinin eğitime özelliği de bulunmalı, diğer türlü çok sıkıcı oluyor. Eğitim verilmeden önce eğitim alacak çalışanların uygunluğuna bakılmalı diye düşünüyorum. Dayatma yapılmamalı, mesai dışında yapılacaksa fazla mesaiden sayılmalı. En önemlisi çalışanların da bir birey olduğuna, ailesi olduğuna, iş yeri dışında da bazı sorumluluklarının olabildiğine dikkat edilmeli. Hayatın her zaman iş ve işteki eğitimden ibaret olmadığını bilincinde olunmalı. Ben işten çıkıp çocuğuma yetişmek zorundayım. Eşim de çalışıyor. Eğitimler zorla verilmek istenince bazı şeyler kişisel hayatımda aksıyor.”* (K9)

*“Bizim otelimiz Arap yarımadası ile sürekli çalışmakta, bu nedenle Arapça eğitimi verilmesini çok isterim. Ayrıca sürekli gelen misafirler ile ilgili de düzenlenecek bir eğitim olması gibi bir şey hem yenilikçi hem de misafir memnuniyetini artırıcı olabilir diye düşünüyorum. Teşekkürler.”* (K22)

*“Devam etmesi, süreklilik arz etmesi ve çeşitlilik sunması önemlidir.”* (K13)

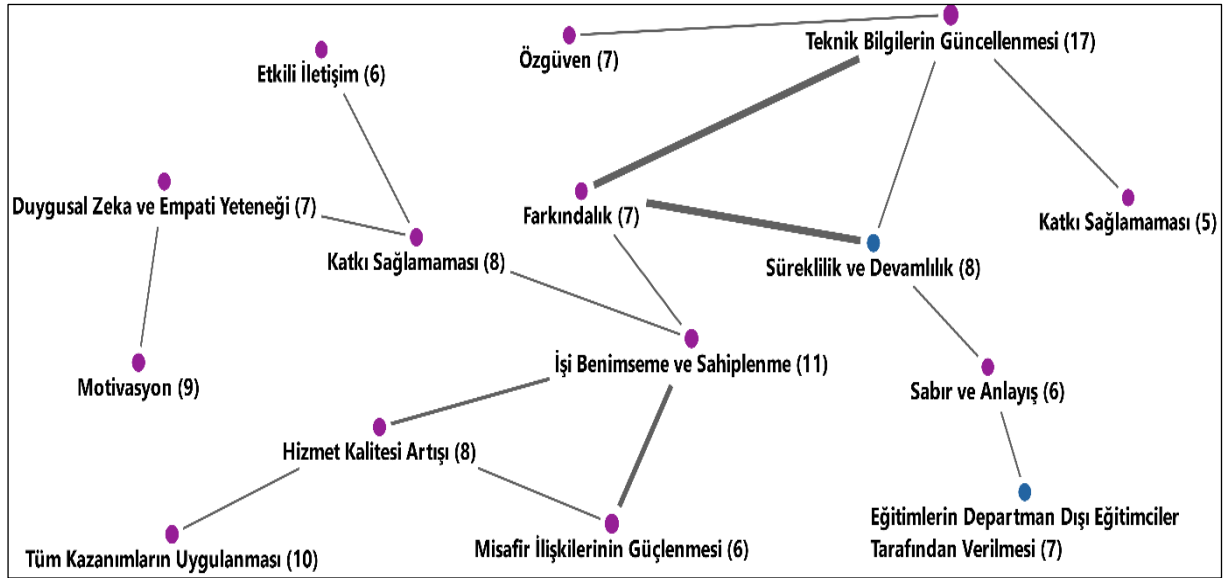
*“Daha düzenli ve sistemli olunması”* (K10)

### 3.6. İlişkisel Analizler

İlişkisel analizler, katılımcı görüşlerinin birbirine olan yakınsamasından ortaya çıkmaktadır. Kodlar arası bağlantı çizgilerinin kalınlığı kodlar arası ilişkinin yoğunluğunu göstermektedir. Bu iki kod arasındaki ilişki Şekil 13’de açık olarak görülmektedir. Bu ilişkilerin Şekil 13’de görüldüğü gibi çıkması katılımcılar tarafından oldukça anlaşılabilir.

Örneğin; süreklilik ve devamlılık kodu ile ilgili ifadelerde bulunan katılımcılar aynı zamanda farkındalık ve teknik bilgilerin güncellenmesi kodu ile ilgili de ifadelerde bulunmuşlardır. K20 kodlu katılımcı durumu kendi açısından şu şekilde özetlemektedir:

*“Kat hizmetlerinde çalıştığım için öğrendiğim pratik bilgileri uyguluyorum. Eğitimler ile farkındalık kazandım, zor olarak gördüğüm işleri şimdi daha kolay ve hızlı yapıyorum.”* (K20)



Şekil 13. Kod Haritası

Katılımcı ifadelerinin yoğunluğa göre dağılımı Şekil 14'te gösterilmektedir. Daha büyük puntolu olarak gösterilen kodlar daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan kodlar, bu kodlar ile ilgili ifadelerin daha az yoğunlukta kullanıldığını göstermektedir.



Şekil 14: Kod Bulutu

## SONUÇ

Müşteri memnuniyeti, hizmet sektöründe yer almaları sebebiyle otel işletmeleri için oldukça önem arz etmektedir. Çalışanlara verilen hizmet içi eğitimler, müşteri memnuniyetini arttırmanın yanı sıra gerek

çalışanlara kendi performansını yükselterek kariyer imkânlarını arttırmaları açısından olanak sağlamakta gerekse çalıştıkları işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli bir araç olarak görülmektedirler.

Hizmet sektöründe yer alan otel işletmeleri, hizmet içi eğitimleri, işletme politikalarını temel alarak belirlemektedirler. İşletme politikalarını temel almadan belirlenen hizmet içi eğitimler işletmeye ve çalışanlara beklenen yararı sağlayamamanın yanında, işletmeye mali bir yük de oluşturabilmektedirler. Hizmet içi eğitimlerde en önemli unsur çalışanların eğitim ihtiyacını belirlemek ve ona göre eğitimler oluşturmaktır. Çalışanlara uygun olarak verilen hizmet içi eğitimler ile çalışanlar kendini daha değerli, özgüvenli hissedebilecek ve motivasyonlarının artması ile işletmeye daha fazla katkı sağlayabileceklerdir.

Keskin (2013) araştırmasında, otel işletmesi çalışanlarının kendi performanslarıyla ilgili olarak; müşterilere yanıt vermek için yeterli bilgiye sahip olmadıkları, yeterince kibar davranmadıkları, müşterilere yardım etme konusunda yeterince istekli olmadıkları vb. konularda olumsuz eleştirel tespitler yaptıklarını ifade etmektedir (Keskin, 2013: 75). Bu durum, çalışanların eğitim almaya hazır olma ile ilgili farkındalığa sahip olduklarını göstermesi açısından oldukça önemlidir.

Uslu, Kutukız & Çeken (2014) yapmış oldukları çalışmada, işletmede hizmet içi eğitim verilecek çalışanların kıdeminin artmasının, hizmet içi eğitimin verimini artıracağını belirtmektedirler. Hizmet içi eğitimle oluşacak para ve zaman kaybının ilerleyen dönemde, hataların ve iş kazalarının azalması, kendine güven, iletişim ve takım çalışmasının artması olarak geri dönüşü olacağını belirtmektedirler (Uslu, Kutukız & Çeken, 2014: 113). Otel işletmelerinde verilen eğitimler ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer araştırma ise iki değişken arasında negatif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Aslan & Büyükbeşe, 2017: 9).

Bu çalışmada kullanılan veriler, Trabzon DoubleTree By Hilton oteli çalışanlarının hizmet içi eğitimlerle ilgili değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla görüşme metodu kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular; eğitim alınmak istenen konular, hizmet içi eğitim kalitesi, hizmet içi eğitimlerin planlanması ve uygulanması, eğitimcilerin özellikleri ve uygulamaları, eğitim sonu kazanımlar ve eğitimlere ilişkin çalışanların önerileri, başlıkları altında değerlendirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre örneklem grubu oluşturan çalışanlar birçok farklı konuda hizmet içi eğitim aldıklarını ifade ederek; satış, dil, yöneticilik, iletişim, insan kaynakları, motivasyon, kariyer planlama, otomasyon gibi konularda kendilerini yetersiz hissettiklerini ve bu konularda daha fazla hizmet içi eğitim almayı istediklerini ifade etmişlerdir. Aghayeva (2014) Bakü'deki otel işletmelerinde hizmet içi eğitimler ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, çalışmanın bulgusuyla uyumlu bir biçimde, çalışanların hizmet içi eğitimler kapsamında; oryantasyon, güvenlik, hijyen, otomasyon, dil gibi konularda eğitim aldıklarını belirtmektedir (Aghayeva, 2014: 92).

Sektörde insan kaynağına yaptığı yatırım ile öne çıkan, uluslararası Hilton Otelleri zincirinin bir parçası olarak, DoubleTree By Hilton Trabzon otelinin, çalışanlarının tespit, beklenti ve önerilerini dikkate alması oldukça önem arz etmektedir. Çalışanların işletmeye ve onun faaliyetlerine ilişkin beklentileri ve memnuniyet algıları, en az müşterilerin işletmeye ilişkin beklentileri ve memnuniyet algıları kadar dikkate alınması gereken bir husustur.

İşletmede hizmet içi eğitimin planlanması ve uygulanması sürecine yönelik bulgulara göre katılımcılar; eğitim süresi, eğitim içeriği, materyal yeterliliği, eğitim mekânı ve eğitimlerde verilen ikramlara yönelik olumlu görüşlerde bulunsalar da, eğitimin zamanlaması konusunda olumsuz görüşler daha fazladır. Otel çalışanları, eğitimin zamanlamasının özellikle iş yoğunluğu olan saatleri içermesi ve eğitimlerin mesai saatleri içinde verilmesi sebebiyle, eğitimlerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bir husus olduğunu belirtmektedirler.

Aghayeva (2014) yürüttüğü araştırmasında otel işletmesinde verilen eğitimlerin çalışanların sosyalleşme ihtiyaçları gözetilerek mesai saatleri içerisinde verildiğini belirtmektedir (Aghayeva, 2014: 92). Bu bulgu eğitimlerin zamanlaması konusunun önemini yansıttığı açısından değerlidir.

Eğitiminin performansı açısından, katılımcı değerlendirmeleri; eğitimcilerin anlatım ve iletişim yeteneklerinin yüksek olduğu, eğitim süresini ve zamanı doğru kullandıkları, kullanılan yöntem ve tekniklerin başarı ile uygulandığı, şeklindedir. Ancak eğitimcilerin; etkileşim, eğitim içeriği üretme konularında yeterli olmadıkları, bazı eğitim konularında zayıf iletişime sahip oldukları ve yetersiz aktarımda buldukları ifade edilmiştir.

Verilen hizmet içi eğitimler ile çalışanların işe yönelik ve kişisel gelişime yönelik olarak; problem çözme, işi benimseme, teknik bilgilerin güncellenmesi, hizmet kalitesi, etkinlik ve verimlilik, misafir ilişkilerinin güçlenmesi, koordinasyon yeteneği, motivasyon, duygusal zekâ ve empati kurma, dinleme ve anlama yeteneği, farkındalık, özgüven, sabır, anlayış ve etkili iletişim kurma becerisi gibi alanlarda yetkinlikler kazandıkları söylenebilir. Kazanılan bu bilgi ve becerilerle; çalışanlar arasındaki iletişimin arttığı ve başta misafir ilişkileri, teknik bilgilerin uygulanması olmak üzere, eğitimle elde edilen diğer tüm kazanımların çalışanlar tarafından uygulanmasında anlamlı bir farklılığın ortaya çıktığı ifade edilmektedir.

Bucak (2007) İzmir merkez ve Çeşme'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde yürüttüğü ve hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında; hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışanların kişisel gelişimleri ve yapılan işin kalitesinin denetlenmesi üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Eğitimin uygulama, planlanma ve değerlendirme süreçlerinin çalışanların kendilerini yararlı ve başarılı hissetmesi üzerinde etkili olduğu bulgusu da yine araştırma sonucunda elde edilen önemli bir bulgudur (Bucak, 2007: 114-116). Bu bulgular birtakım kazanımların eğitimle elde edildiği ve uygulamada farklılıklar yarattığını destekler niteliktedir.

İşletmenin uyguladığı hizmet içi eğitimlere yönelik önerileri değerlendirdiğimizde, eğitimlerin süreklilik arz etmesi, yenilikçi ve çalışanların ihtiyacına yönelik eğitimler belirlenmesi, eğitim zamanlamasının iyileştirilmesi ve düzenlenmesi, eğitimlerin sistemli ve düzenli olarak verilmesi, çalışanların seviyesine ve branşına yönelik eğitimler verilmesi ve eğitimlerin departman dışından bireyler tarafından verilmesi hizmet içi eğitimlere yönelik önerilerdir.

Aghayeva (2014) yürüttüğü çalışmada hizmet içi eğitim sürecinde işletme içi ve işletme dışı eğitimci dengesinin gözetildiği bulgusunu paylaşmaktadır (Aghayeva, 2014: 78). Bu bulgu, araştırma örneklerinin eğitimle ilgili taleplerinin, genel çalışan talepleriyle uyumlu ve makul olduğunu göstermektedir.

Kemer (2021) Kapadokya bölgesindeki konaklama tesisi yöneticileri ile yürüttüğü araştırmasında; yöneticilerin eğitim düzeylerinin, endüstri 4.0 konusundaki farkındalık boyutlarıyla ilişkisini araştırmış ve pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Kemer (2021) araştırmasında, Endüstri 4.0 uygulamalarının konaklama işletmelerinde yaygınlaşmasının, kurum dışında alınmış akademik eğitim kadar, kurum içi teknik eğitimlerin de önemini arttıracaklarını ifade etmektedir (Kemer, 2021: 1144-1146).

Çalışanların eğitim ile ilgili beklentileri ya da insan kaynakları biriminin eğitim ihtiyacı duyulan konuları belirlemesi kadar, mevcut müşterilerin ve hizmet sektöründeki potansiyel müşterilerin talepleri de eğitim için önemli bir veri olarak kabul edilmelidir. Bu nedenle sektördeki gelişmeleri ve beklentileri yakından takip etmek amacıyla, müşteriler dışında yer alan faktörlerin ve bunlara ilişkin verilerin yer aldığı mecraların doğru tespit edilerek takip edilmesi önem arz etmektedir.

Hizmet içi ya da hizmet dışı eğitimin önemli bir gelişim aracı olduğu çalışanlara ifade edilmeli ve hatta eğitim öncelikle bu konuyla başlamalıdır. İşletmelerin eğitim harcamalarının belirli bir büyüklüğe sahip olması onları sektörde ayrıcalıklı kılabilmelidir. Bunun için, çalışanların işletmedeki ya da sektördeki iş



güvencelerinin, işletmeler tarafından verilecek iş güvencesinden çok, aldıkları eğitimler ve edindikleri bilgi ve beceriler ile ilişkili olduğu çalışanlara hissettirilerek, eğitime ve öğrenmeye hazır olma durumu, hatta işletmeye bağlılığın artırılması sağlanmalıdır.

Birçok sektörde, çalışanlar için hizmet dışı eğitimler, kurum dışı mekânlarda, sıklıkla da otellerde verilmektedir. Hizmet sektörü çalışanlarına gerek teorik ve gerekse pratik eğitim sıklıkla çalıştıkları kurumda, yani otellerinde, verilmektedir. En azından, teorik anlamda alacakları eğitimlerin, çalışma günleri ve mesai saatleri gözetilerek, çalıştıkları kurum dışında, verilmesi, mekânla olumsuz bir özdeşim kurma duygusunu ortadan kaldırma konusunda yardımcı olabileceği gibi kendilerinin değerli olduğu duygusunu hissetmelerini de güçlendirebilecektir.

İbiş (2019) ise araştırmasında, robot teknolojisinin genişleyen kullanım alanını ifade ederek, Japonya Nagasaki’de dünyanın ilk örneği sayılan, tüm çalışanları robottan oluşan Henn-na otelin 2015 yılında faaliyete girdiğini belirtmektedir. Benzer biçimde Hilton Otelleri’nin hizmet kalitesini artırmak amacıyla 2016 yılında IBM ile birlikte “Connie” adı verilen bir robot geliştirdiğini ifade etmektedir. Bu uygulamalar, hizmet sektöründe robot teknolojisinin artan önemini ve ilerleyen süreçte robotların insanın yerini alabileceği ihtimalini göstermesi açısından oldukça önemlidir (İbiş, 2019: 407-408).

Özetle, çalışanlara yönelik ihtiyaç duyulan alanlarda eğitimlerin verilmesi, işletmenin amacına ulaşması ve çalışan kalitesinin artırılması açısından oldukça önemlidir; ancak şu anda işletmede uygulanan hizmet içi eğitim bazı noktalarda yetersiz kalmaktadır. İhtiyaç duyulan konularda, çalışanlar için gerekli hizmet içi eğitimler uygulanarak eğitim açığının kapatılması ve eğitim içeriğinin, süresinin ve zamanlamasının çalışanlara uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir.

**Etik Kurul Onayı:** Bu çalışmada kullanılan yöntem ve veri toplama araçları için Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan 17.03.2021 tarihli ve 6947 sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır.

**Çatışma Beyanı:** Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

## KAYNAKLAR

- Aghayeva, S. (2015). *Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: Bakü’de 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Alan Araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.
- Aslan, H., & Büyükbeye, T. (2017). Otel İşletmelerinde Eğitim Uygulamaları ve Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(12),1-12.  
<https://doi.org/10.23929/javs.209>
- Aycan, Z., & Balcı, H. (2000). Şirketlerde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliğini Belirleyen Faktörler. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, pp.25-27.
- Aydın, İ. (2014). *Kamu ve Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*. Pegem Akademi Yayınevi.
- Aytaç, T. (2000). Hizmet içi eğitim kavramı ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Millî Eğitim Dergisi*, 147.
- Bayat, M., Baydaş, A., & Atlı, C. (2015). Hizmet Sektörünün Kavramsal Tanımı ve Ulusal Ekonomilerdeki Önemi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 59-88.
- Bilgin, N. (2004). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar* (9). Siyasal Kitabevi.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*: Sage Publications.
- Bucak, T. (2007). *Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme’deki Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.

- Budak, Y. (2009). Mesleki Eğitimde İhtiyaç Analizi ve İşlevsel Eğitim Programı. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 245, 65-75.
- CB (2005). Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik. Erişim Tarihi: 15.06.2021, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.20058948.pdf>
- Cemaloğlu, N., Kukul, V., Üstündağ, M. T., Güneş, E. & Arslangiray, A. S. (2018). Eğiticilerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi: Bilecik ili örneği. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 13/11, Spring 2018, pp. 399-420 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13186> ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward and Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Training Research. *Journal of Applied Psychology*, (85:5), 678-707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.678>
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Siyasal Kitabevi.
- Çeştepe, H. & Ergün, H. (2011). Hizmet Ticaretinin Dünya ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(4), 49-69.
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.001>
- Deniz, N. (1999). *Global Eğitim*. Türkmen Kitabevi.
- Erdem, B. (2002). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci: Örnek Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı.
- Fadaiyan, B., Reshadatjoo, H., Zahir, A. T., & Golestaneh, S. M. (2015). Designing and Testing the Model of Learners' Satisfaction towards On-The-Job Training Courses Case: National Iranian Gas Company. *American Journal of Educational Research*, 3(3), 307-311. <https://doi.org/10.12691/education-3-3-9>
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. A. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The qualitative report*, 20(11), 1772-1789. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2373>
- Homklin, T. (2014). *Training Effectiveness of Skill Certification System: The Case of Automotive Industry in Thailand* (Doctoral Dissertation). Thailand, Hiroshima University.
- İbiş, S. (2019). Turizm Endüstrisinde Robotlaşma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 403-420. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2019.169>
- İslamoğlu, A. H. (2011). *Pazarlama Yönetimi*. Beta Basım Yayım.
- İslamoğlu, A. H., Candan, B., Hacıfendioğlu, Ş. & Aydın, K. (2006) *Hizmet Pazarlaması*. Beta Basım Yayım.
- Kaleli, Y. G. (2014). Durum Çalışması. Mustafa METİN içinde, *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (s. 261-285). Pegem Akademi Yayınevi.
- Kar, M., Zorkirişçi, E., & Yıldırım, M. (2004). Turizmin Ekonomiye Katkısı Üzerine Ampirik Bir Değerlendirme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 8, 87-112.
- Karataş, M., & Babür, S. (2013). Gelişen Dünya'da Turizm Sektörünün Yeri. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(25), 15-24.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kemer, E. (2021). Eğitim Seviyesinin Endüstri 4. 0 Farkındalığına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 1138-1149. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.758>
- Keskin, M. (2013). *Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Hizmet Kalitesi Algılamaları: Sinop İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.
- Kıratlı, F.(2019). Dünyada ve Türkiye'de Hizmet Ticaretinin Gelişimi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 4(9), 146-158. <https://doi.org/10.25204/iktisad.426125>

- Korkmaz, M., Güney, S. & Genç, A. (2012). Gıda Üretim İşletmelerinde Personele Sağlanan Eğitimin Üretim Verimliliğine Etkisinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi. *Harran Tarım ve Gıda Bilimleri Dergisi*, 16(3), 19-32.
- Koru, A.T. & Dinçer, N.N. (2018). Türkiye'de Sanayi ve Hizmet Sektörleri. *İktisat ve Toplum*, 88, Şubat 2018, 5-11.
- Kreck, L. (1984). Orta Boy Otellerde Eğitim. *Turizm Eğitim Kongresi Tebliğ ve Tartışmalar*, 129-133.
- Marvasti, A. (2016). Writing Qualitative Research: Practice, Genre and Audience, David SILVERMAN içinde, *Qualitative Research* (s. 429-446). Sage Publications.
- Mertens, D. M. (2014). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*: Sage Publications.
- Met, Ö. & Erdem, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 53-73.
- Özsağır, A. & Akın, A. (2012). Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Bir Analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(41), 311-331.
- Öztekin, H. & İlhan, İ. (1994). Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması. *Anatolia*, Eylül, 12-15.
- Öztürk, M. & Sancak, S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. *Journal of Yaşar University*, 2(7), 761-794.
- Palmer, M. & Winters, K. T. (1993). *İnsan Kaynakları*. (Çev. Doğan Şahiner). Rota Yayınları.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Piskurich, George M., Beckschi, P. & Hall, B. (2000). *The ASTD Handbook of Training Design and Delivery: A Comprehensive Guide to Creating and Delivering Training Programs*. McGraw-Hill Companies.
- Selimoğlu, E. & Yılmaz, H. B. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(1), 3-23.
- Şencan, H. & Erdoğan, N. (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Şener, B. (1990). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık.
- TURSAB (2021). Turistik Tesis ve İşletmeler. Erişim Tarihi: 16.06.2021, <https://www.tursab.org.tr/turkiye-turizm-istatistikleri/turistik-tesis-ve-isletmeler>
- TÜİK (2021). İşgücü İstatistikleri. Erişim Tarihi: 15.06.2021, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Nisan-2021-37488>
- Uslu, A., Kutukuz, D. & Çeken, H. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Aldığı Hizmet İçi Eğitimin Verimliliğe Etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 101-116.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.