

PAPER DETAILS

TITLE: Hizmet İçi Egitim Algisinin İsgörendenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bodrum Örneği

AUTHORS: Duygu MAHMUTOGULLARI,Nilüfer Sahin PERÇİN

PAGES: 44-55

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1725077>

Hizmet İçi Eğitim Algısının İşgörenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bodrum Örneği*

Duygu MAHMUTOĞULLARI**
Nilüfer ŞAHİN PERÇİN***

ÖZ

Hizmet sektörü gücünü insan kaynağından alan, insan kaynağına değer verdikçe var olan bir sektördür. Özellikle yüz yüze iletişimin yoğun şekilde yaşandığı turizm endüstrisinde işgören istihdamının fazla olması, otomasyon ve makineleşmenin sınırlı ölçüde gerçekleşmesi hizmet içi eğitime olan ihtiyacı ortaya koymaktadır (Şener, 2001; 14). Hizmet içi eğitimler işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişmesini sağlayan, onları güncelleyen, yeniliklere adapte olmasını teşvik eden bir süreçtir. Bu süreçte işgörenlerin bireysel özellikleri, algı ve motivasyonları önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı hizmet içi eğitim algısının işgörenlerin öğrenme motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Clemenz (2001; 9) hizmet içi eğitim algısını, eğitime katılan işgörenlerin eğitime yönelik değerlendirmeleri olarak tanımlamıştır. Hizmet içi eğitim algısı, literatürde eğitim değerlendirmeleri sonucunda elde edilen hoşnutluk, olumlu tepki, gelecek eğitimlere olumlu bakış olarak belirtilmiştir. Noe (1986; 743)' ye göre öğrenme motivasyonu işgörenlerin eğitimlerin içeriğini öğrenmeye yönelik arzusu ve istekliliğidir. Ayrıca öğrenme motivasyonu, işgörenlerin tepkilerinden, tutum ve karakteristik özelliklerinden etkilenmektedir. Motivasyon teorileri içerisinde yer alan beklenti teorisi, hizmet içi eğitim algısı ve öğrenme motivasyonu ile yakından ilişkilidir. (Clemenz, 2001; 17; Tombs, 2011; 11). Vroom'un beklenti teorisine göre, bir insanın güdülenmesi; bireyin belli bir davranışının amaca (ödüle) ulaştıracağı beklentisi ile o bireyin amaca (ödüle) verdiği değer çarpımına eşittir (Budak ve Budak, 2016; 215). Beklenti teorisinin tanımında geçen, istek, beklenti, arzu kavramları öğrenme motivasyonunun da anahtar kelimeleridir. Ayrıca, işgörenlerin eğitim programlarına katılımında bireysel faydalar etkili olmaktadır. Bireysel fayda (bilgi, yetenek artışı, maaş artışı, terfi olanağı gibi) sağlamış olan işgörenlerin hizmet içi eğitimlere yönelik algısı da olumlu olmaktadır (Vyas, 2015; 154). Tannenbaum vd. (1991), eğitime katılacak olan bireylerin eğitim öncesi beklenti, arzu ve algısının eğitimin verimliliğini, sonraki eğitimlere bağlılığı, öz yeterliliği ve motivasyonu etkilediğini belirtmiştir. Çalışma, Bodrum ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenleri kapsamaktadır. İşgörenlerden anket tekniği ile elde edilen veriler ilgili analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda hizmet içi eğitim algısının öğrenme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim Algısı, Öğrenme Motivasyonu

The Effect of In-Service Training Perception on Employee's Motivation to Learn: A Case Report of Bodrum

ABSTRACT

Service is a sector that takes its power from human resource and its existence depends on the value it gives to human resource. Since worker employment rate is high, automatization and mechanization is very limited in the tourism industry which heavily depends on the face to face communication, it shows a need for in-service training (Şener, 2001; 14). In-service trainings are a process that enhance employee's knowledge, abilities and talents and keep them up to date with the new information. Employees' personal traits, perception and motivation are important during this process. The purpose of this study is to determine the effect of in-service training perception on employee's motivation to learn. Clemenz (2001; 9) defines in-service training perception as the in training employee's assessments towards the training. In-service training perception is defined in literature as the satisfaction as a result of the assessments of training, positive reaction, and a positive point of view towards the future trainings. Noe (1986; 743) says that motivation to learn is employee's desire and willingness towards learning the contents of the training. Moreover, motivation to learn also effected by employee's reaction, attitude and personal traits. Expectancy theory which is one of the motivation theories, is in a close relation with in-service training perspective and motivation to learn. (Clemenz, 2001; 17; Tombs, 2011; 11). According to Vroom's expectancy theory, a person's motivation is equal to multiplication of expectancy of one's behavior is going to make them achieve their goal and the value one gives to that goal (Budak and Budak, 2016; 215). Desire, willingness, expectancy that are included in the definition of expectancy theory are concepts which are also the keywords of motivation to learn. Likewise, personal benefits are also a factor that makes employee's attend the training programs. Employee's, gain personal benefits (knowledge, gaining talents, rise to their wage, promotion opportunity etc.), perspective towards the training program become positive (Vyas, 2015; 154). Tannenbaum et al (1991), indicate that person's, who is going to attend the training, expectations, willingness and perspective before training effect efficiency of training, commitment to future

*Bu makale, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı tarafından kabul edilen "Hizmet İçi Eğitim Algısının İşgörenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bodrum Örneği" isimli yüksek lisans tezinden derlenmiştir.

**Öğr. Gör., Fırat Üniversitesi, orcid no: 0000-0001-6983-1783, duygu.mahmutogullari@firat.edu.tr

***Doç. Dr. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, orcid no: 0000-0002-7063-3247, nilufer.percin@nevsehir.edu.tr

Makalenin Gönderim Tarihi: 03.11.2016; Makalenin Kabul Tarihi: 14.03.2018

trainings, self-sufficiency and motivation. This study includes employee's work at 5-star hotels in Bodrum province. Data collected from the employee's with a survey analyzed with related analyze techniques. As a result of regression analyze, a positive and meaningful relation between in-service training perception and motivation to learn was observed.

Keywords: In Service Training, Motivation to Learn

1. Giriş

Rekabetin yoğun bir biçimde yaşandığı günümüz bilgi çağında meslekler, bakış açıları, teknolojik gelişmeler, yaşam koşulları, ihtiyaçlar, tercih ve beklentiler hızla değişim göstermektedir. Herhangi bir örgün eğitim kurumundan edinilen bilgi ve beceriler zamanla bu hızlı değişimler karşısında yetersiz kalabilmektedir. Bu sebeple değişen çağa ayak uydurmak, her türlü değişime en kısa sürede adapte olmak isteyen işletmeler sahip oldukları “insan” kaynağına yatırım yapmanın önemini anlamışlardır. Geçmişte işgörenlerin klasik yönetim anlayışına göre “makine” gibi görülmesinin aksine, günümüzde işgörenlerin de hislerinin olduğu ve duygusal, bilişsel durumlarının işletmeyi etkileyebileceği düşünülmeye başlanmıştır. İşletmelerin sahip olduğu makine, teçhizat gibi her türlü maddi kaynak zamanla eskiyip değerini kaybedebilmekte ancak eğitimin önemli bir parçası olan insan faktörü ihtiyaçları, istek ve beklentileri doğrultusunda eğitilip verilen eğitimlerle çağa ve teknolojiye uyumu sağlanırsa, bilgi ve deneyimi ile işletmenin etkinliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

İşletmelerin insan kaynağına yatırım yapabilmesinin önemli bir yolu eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden geçmektedir. Her eğitim-geliştirme faaliyetinin ise başarılı olmasını beklemek mümkün değildir. Çünkü eğitimlerin başarısını etkileyen farklı etkenler mevcuttur. Bu etkenler eğitim-geliştirme faaliyetlerinin yapıldığı sektörden işletmeye eğitimlere katılan işgörenlerin karakteristik özelliklerine, iş çevresi, eğitim programı, eğitmenlere kadar birçok faktörden etkilenebilmektedir. Bu çalışmada eğitimin başarısında ve organizasyonel verimlilikte etkisi olan hizmet içi eğitim algısı ile öğrenme motivasyonu (Bonacorda, 1992; Noe, 1999; Orpen, 1999; Clemenz, 2001; Jonier ve Bakalis, 2006; Ferreira ve Leite, 2012; Dhar, 2015) kavramları ele alınmıştır.

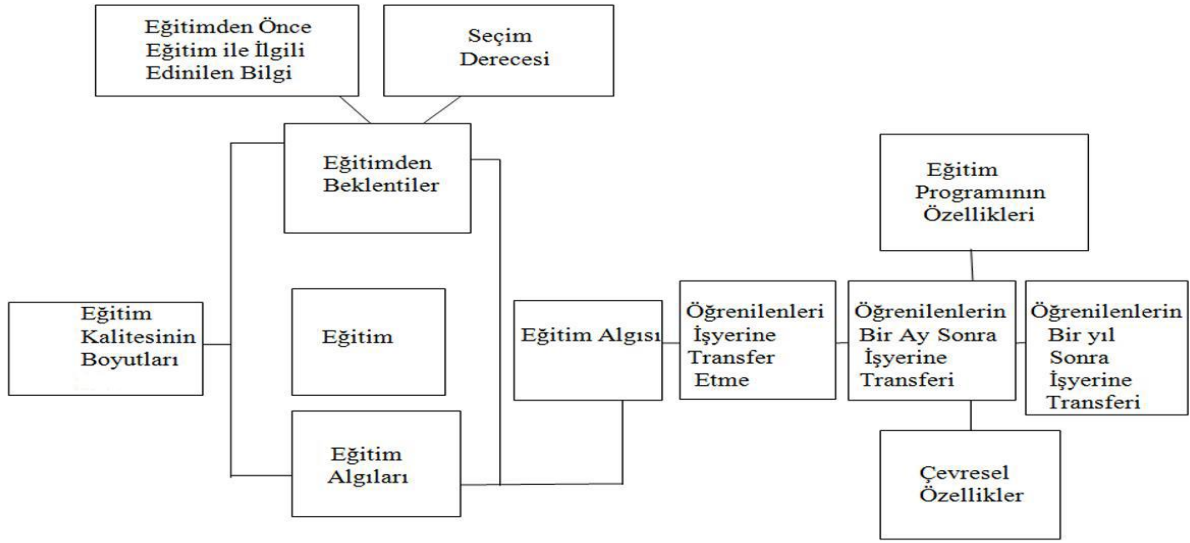
Çalışmanın amacı, hizmet içi eğitim algısının işgörenlerin öğrenme motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemektir. Hizmet içi eğitim algısı işgörenlerin eğitime yönelik değerlendirmelerini içerirken; bireysel özellikler (yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, daha önceki işler), işin özellikleri (kıdem, çalışma saatleri, ücret, eğitim düzeyi ile iş gereklerinin örtüşüp örtüşmemesi) ve örgütün özelliklerinden (işletmenin büyüklüğü, kamu ya da özel sektörde yer alması ve iş kolu) etkilenmektedir (Clemenz, 2001; 9; Sieben, 2007; 405). Öğrenme motivasyonu ise, eğitim kapsamında öğrenmeye yönlendirilmiş davranışta ısrar etme, öğrenme isteğinin yoğunluğu, öğrenme davranışına yön veren güç olarak tanımlanmıştır (Colquitt vd., 2000; 678). Uluslararası literatürde hizmet içi eğitim algısı ve öğrenme motivasyonu kavramlarının işletmeler için önemi büyük ölçüde anlaşılmış, eğitim değerlendirmesi, eğitim transferi, eğitim verimliliği, eğitim çıktıları gibi önemli kavramlarla ilişkilendirilerek araştırılmıştır. Yapılmış çalışmalarda Beklenti teorisi temel alınarak işgörenlerin fayda beklentisi ile eğitimlere olumlu ya da olumsuz baktığı, daha önceki eğitimlerden edinilen deneyimlerin gelecekte yapılacak eğitimlere yönelik algıyı etkilediği, eğitimi destekleyici iş ortamının ve ödül sistemlerinin hizmet içi eğitimlere yönelik algıyı oluşturduğunu, dolayısıyla algının olumlu veya olumsuz oluşunun öğrenmeye yönelik motivasyonu paralel biçimde etkilediği vurgulanmıştır (Clement, 1978; Noe, 1986; Nordhaug, 1989; Tannenbaum vd., 1991; Mathieu vd., 1992; Facticeau vd., 1995; Orpen, 1999; Santos, 2003; Whithoff, 2004). Konuyla ilgili ülkemizde yapılmış sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği Bodrum ilinde ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişki ve etki derecesini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, özellikle eğitimler için sınırlı zamana veya yetersiz mali imkânlarla sahip olan otel işletmelerinde düzenlenebilecek her çapta eğitim faaliyetinin daha etkin kılınması için faydalı olabileceği düşünülen bilgiler sunmaktadır. Literatüre konuyla ilgili katkı sağlamak ve gelecek çalışmalara yön vermek amaçlarımız arasında yer almaktadır. Çalışmada hizmet içi eğitim algısı ile öğrenme motivasyonu kavramları açıklanmış, işgörenlerden anket yöntemi ile elde edilen veriler ilgilili analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir.

2. Hizmet İçi Eğitim Algısı

Hizmet içi eğitim, işle ilgili yetkinliklerin işgören tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmak ve işgörende davranış değişikliği yaratmak amacıyla işletme tarafından planlanmış sistemli çabayı ifade eder. Bu

yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri veya davranışları içerir. Amaç, işgörenin yeteneklerini geliştirerek işletmenin mevcut ve gelecekteki işgücü ihtiyacını karşılamaktır (Armstrong, 1999; 507; Noe, 1999; 5).

Eğitimlerin nihai hedefi örgütsel refahı sağlamaktır. Özellikle eğitim etkinliğinin sağlanabilmesi, sürecin her aşamasında bireysel boyutların anlaşılmasına bağlıdır. Eğitimde sunulacak bilgi ve becerilerin işgörenler tarafından anlaşılmasında ve dikkate değer bulunmasında, işgörenlerin karakteristik özellikleri önemlidir. İşgörenlerin öz yeterlilik, bilişsel yetenekler, vicdan, dışa dönüklük, yeni deneyimlere açık olma, kontrol odağı gibi özelliklere sahip olması veya olmaması süreci etkileyecektir. Ayrıca işe ve örgüte bağlılık, kariyer planlaması ve algılanan eğitim yararı da süreci etkileyen diğer faktörlerdir (Ferreira ve Leite, 2012).



Şekil 1: Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Eğitim Çıktılarının İşyerine Transferi Modeli

Kaynakça: Clemenz, 2001;52.

Hizmet içi eğitim algısı; eğitilenlerin, eğitimin gerçek performansına yönelik değerlendirmeleridir ve eğitim sürecinin işleyişinde yaşamsal öneme sahiptir. Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Eğitim Çıktılarının İşyerine Transferi Modeli (Şekil 1) uyarınca, eğitim kalitesinin üç boyutu bulunmaktadır: Eğitimle ilgili beklentiler, eğitimin kendisi ve eğitim algıları. Eğitim kalitesi, eğitim hedeflerine erişebilme ve eğitim sürecinde kalite standartlarının yeniden tanımlanması ve uygulanmasıdır. Kaliteli eğitimde öğrenme hedefleri açık ve anlaşılır niteliktedir, işgörenlerin ihtiyaçlarına yöneliktir. Eğitimde sunulan konular pratikte uygulanabilir. Eğitimci profesyoneldir; eğitim araç gereçleri tamdır, bilgi ve beceriler farklı öğretim teknikleri ve pratik deneyimler ile aktarılır. Eğitim sonunda ise eğitimin başarılı olup olmadığını anlamak amacı ile eğitim değerlendirmeleri yapılır. Eğitim değerlendirmeleri her ne kadar yoğun emek gerektiren, pahalı, politik, kötü haberlerin taşıyıcısı bir süreç olarak görülüp ihmal edilse de eğitim sürecinin anlaşılması açısından önemlidir. Ayrıca, iş çevresi, yönetim ve iş arkadaşları desteği, sürekli öğrenme kültürü, eğitim dizaynı, katılımcıların kişisel özellikleri, eğitimin kısa veya uzun vadeli oluşu, eğitimin transferi için uygun ortamın varlığı ve ödüller eğitimin kalitesini etkileyen ve işgörenlerde eğitime yönelik algıların oluşmasını sağlayan etkenlerdir (Clemenz, 2001; 9; Salas ve Canon-Bowers, 2001; 487; Cater, 2013; 327-328).

Eğitim kalitesinin algısı ise, eğitilenlerin eğitimin üstünlüğü ve mükemmelliği ile ilgili tutumlarıdır. (Clemenz, 2001; 9). Orpen (1999)'a göre işgörenlerin algıladığı eğitim kalitesi ile eğitim motivasyonunun olumlu olması organizasyonel verimliliği de arttıracaktır. Ayrıca eğitim teşvikleri, eğitim kaynakları, eğitim ihtiyaçları ile algılanan hizmet içi eğitim kalitesi ve eğitim motivasyonu arasında bir ilişki vardır.

İşgörenlerin eğitim programlarına katılımında bireysel faydalar etkili olmaktadır. Bireysel fayda (bilgi, yetenek artışı, maaş artışı, terfi olanağı gibi.) sağlamış olan işgörenlerin hizmet içi eğitimlere yönelik algısı da olumlu olmaktadır (Vyas, 2015; 154). İşgörenlerin eğitim konusundaki algıları eğitim programlarına

katılımlarını etkilemektedir. Öğrenme ile ilgili her türlü zorluğu veya engeli aşabileceğini düşünen, yetenekleri hakkında şüpheye düşmeyen kendinden emin olan işgörenlerin eğitim programlarına katılım göstereceği ve öğrenme konusunda başarılı olabileceği vurgulanmıştır (Rodin, 1990; Mathieu vd., 1992). İşgörenlerin öğrenmelerinin önündeki en büyük engel, hizmet içi eğitime ilişkin olumsuz ön yargılardır. Bu olumsuz algıları şu şekilde sıralayabiliriz (McCracken ve Winterton, 2006; Ferreira ve Leite, 2012; Susomrith ve Coetzer, 2015):

- Eğitim-geliştirme faaliyetlerine yönelik kararların sadece işletme yönetimi tarafından alınacağı ve işgörenlerin bu sürece dahil edilmeyeceğine yönelik algı,
- Hizmet içi eğitimlerin motivasyonu ve kariyer gelişimini desteklemek amacına yönelik değil de sadece işgören boşluğunu doldurmak amacıyla yapıldığı algısı,
- Yönetim ve iş arkadaşları desteğinin olmayacağı algısı,
- İşgörenin yeterli bilgi ve beceri birikimine sahip olduğu algısı,
- Aşırı iş yükü baskısı ve zaman kısıtlamalarının olması,
- İşgörenlerin eğitimde öğrendiklerini işlerine transfer edemeyeceği algısı,
- Eğitimin bireysel faydalar ile sonuçlanmayacağı (terfi, zam, takdir gibi) algısı,
- Eğitimin içeriğinin, işgöreninin işi ile ilgili olmaması algısıdır.

Eğitime erişebilme algısı, işgörenlerin istedikleri eğitim programına katılımını, yönetici desteğini, her işgören için eğitimle ilgili adil kriterlerin var oluşu gibi fırsatlara sahip olması demektir. İşgörenlerin eğitim programlarına erişiminin kolaylığı, güçlü bir kurumsal kültürün gelişiminin en belirgin göstergesidir. İşgörelere eğitim fırsatları verilmesi, işgörenin örgütsel bağlılığını, iş tatminini arttırmakta, iş yerinde ise iş güvenliği ve parasal açıdan olumlu sonuçlar yaratmaktadır (Dhar, 2015; 420-421). Bonacorda (1992; 39), işgörenlerin eğitim programları ile ilgili geçmiş deneyimlerinin ve algılarının gelecekteki eğitim programlarının başarısında önemli rol oynadığını belirtmiştir. Dubbin (1990) ve Tharenou (2001), bir eğitim programına katılarak olumlu sonuçlar elde edebileceğine inanan işgörenlerin eğitim programlarına katılım göstermeye yönelik motivasyonlarının da olumlu olacağını belirtmiştir. Jayakumar ve Sulthan (2014), işgörenlerin hizmet içi eğitim ve gelişime yönelik algılarını değerlendirmiş, sonuçta bu faaliyetlerin işgörenlerin verimliliğini motivasyonunu ve moral düzeyini olumlu etkilediğini bulmuştur. Ayrıca işgörenlerin geçmiş eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verdiği değerin mevcut eğitim faaliyetlerinin durumunu belirlediği, bu sebeple eğitimin yüksek standartlara sahip olması isteniyorsa öncelikle işgörenlerinin ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve algılarının belirlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Sahinidis ve Bouris (2007), işgörenlerin eğitimin etkinliğine yönelik algıları ve buna yönelik tutumlarını incelemiştir. İşgörenlerin eğitim etkinliği algısı ile bağlılık, iş tatmini ve motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmaya göre eğitim programlarını sisteme uyum sağlayabilmek adına hazırlayıp sunmak önemli değildir, önemli olan eğitimin içeriğinin katılımcılar tarafından etkili ve değerli algılanmasıdır. Aziz ve Selamat'a göre (2016), işgörenlerin olumlu bir eğitim algısına sahip olabilmesi için üst yönetimin eğitim ve gelişim faaliyetlerine yönelik olumlu bir anlayışının olması gerekmektedir. Ayrıca eğitimlerin etkinliğini arttırmak için işgörenlerin gönüllülük esasına dayalı katılımı sağlanmalıdır. İşgörenlerin olumlu bir algıyla gönüllülük esasına dayalı olarak içeriğini benimsediği bir programa katılması, eğitimin etkinliğini arttıracaktır. İşgörenlerin hizmet içi eğitim algılarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İşletmelerin bu faktörlerin farkında olması ve işgörenini iyi tanıması hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkinliğini olumlu yönde etkileyebilir. Bu durum kişi, iş ve görev analizlerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca işletmelerin işgörene istedikleri eğitim programını seçebilmeleri konusunda yardımcı olmaları, eğitim programının içeriği ve yararları hakkında bilgilendirme yapmaları, işgörenin işletmeye ve eğitim programına bakış açısının olumlu olmasını sağlayabilir.

3. Öğrenme Motivasyonu

Öğrenme motivasyonu, eğitilen işgörenlerin eğitim programının içeriğini öğrenmeye olan arzusu ve istekliliğidir. Eğitilen işgörenlerin öğrenme motivasyonu ve iş performansını etkileyen faktörler; kişisel karakteristikler, girdi, çıktı, sonuçlar ve geri bildirimlerdir. Kişisel karakteristikler; işgörenin bilgi, beceri, yetenek, tutum ve motivasyonlarını içerir. Girdi ise işgörenin işin gerekliliklerini anlaması, işletme

tarafından gerekli ekipmanın (zaman, bütçe) sağlanması ve çalışma ortamının yaratılması, işletme içinden veya çevresinden kaynaklanan engellemeler veya fırsatlar anlamına gelir. Çıktı, iş performansı standartlarından bahseder. Sonuçlar, işgöreni iyi performans göstermeye sevk eden teşviklere değinir. Geribildirim ise, işgörenin eğitimlerde edindiği bilgi ve becerileri işe nasıl aktardığına yönelik bilgilendirmelerdir (Noe, 1986; Noe ve Wilk, 1993; Noe, 1999; 64).

Öğrenme motivasyonu, eğitime katılan işgörenlerin eğitim programına devamlılığını, öğrenme konusunda ısrarcı olmasını sağlar (Klein vd., 2006; 668). İşletmelerin öğrenme motivasyonu ile ilgili iki önemli bileşen hakkında bilgi sahibi olmasının yararı vardır: Bu bileşenlerden ilki, evrensel anlamda insanların öğrenmek için nasıl motive olduğunu bilmek, ikincisi ise işgörenlerin eğitimlerdeki ders ve sunumları, materyalleri öğrenmeye yönelik nasıl motive olduğunu anlamaya çalışmaktır (Bartlett, 2001; 340). Tannenbaum, Mathieu ve Salas (1992), öğrenme motivasyonu ile eğitim ve öğrenme reaksiyonları arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yani işgörenin eğitimlere vereceği her tepki onun öğrenme motivasyonu düzeyinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Keller (1987; 1) öğrenme motivasyonu ile ilgili yaptığı bir araştırmada, kurs ve atölye çalışmalarına katılan katılımcılardan elde ettiği bilgilere göre katılımcıların yeterli öğrenme motivasyonuna ve kavrayışa sahip olmadığını görmüştür. Bunun sebebi olarak şu iki sonucu göstermiştir:

- Katılımcıların eğitimde öğrenmeleri gereken çok şey olduğunu ve bu bilgilerin karmaşık yapıda olduğunu düşünmesi,
- Katılımcıların motivasyon hakkında bilgi sahibi olmamaları, nelerin onları motive edebileceğini bilmemeleri, öğrendikleri bilgileri işlerine nasıl aktaracaklarını anlayamamalarıdır.

Mathieu ve Martineau (1997; 196), öğrenme motivasyonu düşük olan ve eğitimler ile ilgili olumsuz tutumlara sahip olan katılımcıların, motive olduktan sonra eğitimlere katılmasını önermiştir. Çünkü eğitimlere pozitif tutumlara sahip olarak katılmak eğitim performansının da artmasına yardımcı olacaktır. Personelin öğrenme motivasyonunu arttırmak için yapılması gerekenleri şöyle sıralamamız mümkündür (Torrence, 1993; 55-58; Noe, 1999; 72):

- İşgörenlerin eğitimlerde elde edecekleri bilgi ve becerileri kullanmaları için gerekli olan materyal, zaman, işle ilgili bilgi ve diğer yardımlar sağlanmalıdır.
- İşgörenlerin eğitim programlarının planlama aşamasına katılması sağlanmalı, fikirleri alınmalı, istediği programı seçme hakkı verilerek sürecin bir parçası olduğu hissettirilmelidir.
- Eğitimlerde güler yüz, olumlu vücut dili, ödüller ve övgüler gibi pozitif güçlendiriciler kullanılmalıdır.
- İşgörenlerin, eğitim programının içeriğini işlerinde kullandıklarında işlerini daha iyi yapacaklarını bilmeleri sağlanmalıdır.
- Eğitimlerde korku ve tehdit dolu bir atmosfer yerine öğrenmeyi ödüllendirici, işgöreni fikirlerini açıklamaya teşvik eden bir yaklaşım izlenmelidir.
- Kıyaslamalardan kaçınarak herkesin eğitimlerde kendi gibi olması sağlanmalıdır.
- Çalışma grubu üyelerine geribildirim vererek ve eğitimin içeriğinin işe yaradığı durumları aktararak yardımlaşmaları için cesaretlendirilmelidir.
- İşgörene, yeni beceri ve davranışları işlerine uygulamaları için zaman ve fırsat verilmelidir.
- Yöneticilerin işgörene performans geri bildirimi vererek, kariyer geliştirme tartışmaları yaparak becerilerinin gücü ve zayıflığını değerlendirmeleri gerekmektedir.

Öğrenme motivasyonu konusunda, eğitilenlerin ilgi alanları ile ilgili görevlerin neler olduğu, nasıl teşvik edilmesi gerektiği, eğitilenlerin seçim düzeyi, gerekli becerilerin gelişiminin nelerden beslendiği, sağlanabilecek kaynakların ve sosyal desteğin farkında olunmalıdır (www.mcrel.org). Eğitilenlerin özgüvenini arttırabilmek ve onlara rehberlik edebilmek için övgü, destek, teşvik gibi takviyeler gerekmektedir. Ayrıca dış motivasyon kaynaklarının eğitilenler tarafından kabul edilebilir, onaylanır ve değerli olması şarttır. Ayrıca eğitilenlerin bakış açılarının değerli olduğunu bilmek ve onlara duygu ve düşüncelerini paylaşmaları için fırsatlar sunmak gerekmektedir (Frith, 1997; 4).

Jonier ve Bakalis (2006; 448), işgörenlerin eğitim programlarına katılımını etkileyen en önemli unsurlardan biri olan öğrenme motivasyonunun yüksek olmasının, işgörenlerin tutumlarını,

motivasyonlarını ve işletmede kalma eğilimlerini etkilediğini belirtmiştir. Öğrenme motivasyonu yüksek olan işgörenlere sağlanacak eğitim olanaklarının yüksek olmasının, işgörenlerin işlerindeki başarısını dolayısıyla işletme başarısını etkileyebileceği düşünülmüştür. Colquitt vd. (2000), öğrenme motivasyonunun, yeni bilgi ve beceri edinmeye yönelik performansı arttırmak için gerekli öz yeterliliği etkilediğini ortaya koymuştur. Bartlett (2001), öğrenme motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş; öğrenme motivasyonu ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğunu fakat devam bağlılığı ile arasında bir ilişki bulunmadığını belirtmiştir. Bu durumun işgörenlerin eğitim faaliyetlerine katılımını etkilediğini ancak işgörenlerin devam bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını belirtmiştir. Ayrıca Ahmad ve Bakar (2003), öğrenme motivasyonu, eğitim desteği, eğitimin mevcudiyeti, eğitimden algılanan yararların örgüte olan bağlılığı arttırdığını ortaya koymuştur.

Whiethoff (2004), planlı davranış kuramına dayalı olarak, işgörenlerin eğitim programlarına yönelik algı, tutum ve özel normlarının öğrenme motivasyonundaki rollerini ele almıştır. Rahman ve Rahman (2013), etkili eğitim programlarına yönelik işgören algısını incelemiş, eğitim programlarının başarısının işgörenlerin eğitime yönelik algılarına bağlı olduğunu vurgulamıştır. Çalışmaya göre, işgörenlerin eğitim programlarını, görevlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmelerine yardımcı olacak faydalı bir faaliyet olarak görmesi, programa yönelik öğrenme motivasyonunu arttıracak, işgörenler eğitim programından en yüksek düzeyde bilgi edinmeye çalışacaklardır. Hick ve Klimoski (1987), eğitimden önce eğitimlerle ilgili gerçekçi bilgiler edinen işgörenlerin öğrenme motivasyonlarının yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Aziz ve Selamat (2016), işgörenlerin eğitim hedefleri konusunda önceden bilgilendirilmemesi, eğitimin iş üzerinde etkisinin olmaması durumunda işgörenlerin eğitime yönelik algısının, iyi organize edilmemiş tatmin edici olmayan eğitim faaliyeti şeklinde olacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla bu durumun işgörenlerde motivasyon eksikliğine, düşük üretime ve personel devir oranının yükselmesine yol açabileceği vurgulanmaktadır. Bell ve Ford (2007), eğitim içeriğinin, fayda algısının ve dağıtıcı adalet algısının öğrenme motivasyonunu dolayısıyla eğitim performansını etkilediğini vurgulamaktadır. Noe (1986), eğitilenlerin programlarla ilgili algılarının ve memnuniyetlerinin öğrenme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamakta, iyi bir eğitim programının içeriğinin işgörenlerin davranışlarında iyileştirmeler yaratabilecek üretimde verimliliğe kaliteye yol açabilecek uzmanlıkta olması gerektiğini belirtmektedir. İşgörenlerin eğitim programını başarıyla tamamlayacaklarına inanıp eğitim içeriği sayesinde uzmanlaşacaklarını düşünmesi, eğitim programı sayesinde kariyer imkânı, özgüven, maaş artışı gibi faydalar sağlaması eğitimlere yönelik değerlendirmelerini olumlu kılacak sonraki eğitimlere yeniden katılma ve öğrenme motivasyonu durumunu da olumlu etkileyecektir (Noe, 1986). Dolayısıyla bu çalışmada hizmet içi eğitim algısının öğrenme motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma hipotezleri literatür taraması sonucunda ve bu araştırmanın yapısına uygun olarak aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

H₁: Hizmet içi eğitim algısı ile öğrenme motivasyonu arasında ilişki vardır.

H₂: Hizmet içi eğitim algısının öğrenme motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

4. Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde hizmet içi eğitim algısı ve öğrenme motivasyonu ilişkisi incelenmiş, araştırmanın evreni ve kullanılan örnekleme yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca veri toplama tekniği ve kullanılan ölçekler ayrıntılı şekilde belirtildikten sonra araştırma bulgularına yer verilmiştir.

4.1. Örnekleme

Araştırmanın evreni, Bodrum'daki turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmaya dâhil edilecek oteller Muğla İl Kültür Turizm Müdürlüğü istatistiklerinden alınmıştır. Yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda işgören sayısı 2015 Nisan ayında yaklaşık olarak 4450 olarak belirlenmiştir. Yöneticilere teslim edilen anket formları, yöneticiler tarafından seçilen 480 işgörene dağıtılmış ve bu işgörenlerden 360'ı anket uygulamasına katılmıştır. Anketlerin cevaplanma oranı %75'tir.

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, tesadüfi olmayan (ihtimalsiz) örnekleme yöntemlerinden amaca göre (purposive) örnekleme yöntemi olarak da bilinen yargısal (judgemental) örnekleme yöntemi tercih

edilmiştir. Bu örnekleme yönteminde örneğe kimin seçileceği kararı, bir uzmana ya da konuyu en iyi bilmesi sebebiyle araştırmacının kendisine bırakılmıştır (Nakip, 2013; 272).

4.2. Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler

Araştırmada alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Alan araştırmasında yazından elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulan anket tekniği kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmakta olup; hizmet içi eğitim algısı, öğrenme motivasyonu ve demografik özellikler ile ilgili soruları içermektedir.

Birinci bölümde Clemenz (2005)'in geliştirdiği 30 maddeden oluşan Hizmet İçi Eğitim Algısı ölçeği, ikinci bölümde Noe ve Wilk (1993)'in geliştirdiği 17 maddeden oluşan Öğrenme Motivasyonu ölçeği, üçüncü bölümde ise işgörenler ve çalıştıkları işletmelerle ilgili demografik özellikler (Cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, departman, sektördeki çalışma süresi, kadro düzeyi) yer almaktadır. Hizmet içi eğitim algısı ve öğrenme motivasyonu ölçeği Likert Tipi Ölçek (1.Kesinlikle Katılmıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak ölçülmüştür.

5. Araştırma Bulguları

Hizmet içi eğitim algısı ile öğrenme motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacı ile korelasyon analizi; hizmet içi eğitim algısının öğrenme motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemek için de regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma bulguları literatür çalışmaları ile desteklenerek gerekli önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Hizmet İçi Eğitim Algısı ile Öğrenme Motivasyonu İlişkisi

Hizmet içi eğitim algısı ile öğrenme motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de özetlenmiştir:

Tablo 1: Hizmet İçi Eğitim Algısı ile Öğrenme Motivasyonu Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Korelasyon (Pearson) Analizi Sonuçları

		Öğrenme Motivasyonu	Hizmet İçi Eğitim Algısı
Öğrenme Motivasyonu	Korelasyon	1	,490**
	P	,	0,000
	N	360	360
Hizmet İçi Eğitim Algısı	Korelasyon	,490**	1
	P	0,000	,
	N	360	360

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

Korelasyon analizinde analize tabi tutulan değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0-0.3 arasında olması durumunda zayıf; 0.3-0.7 arasında olması durumunda orta; 0.7-1 arasında olması durumunda ise kuvvetli olduğu şeklinde yorumlanabilir (Gürbüz ve Şahin, 2015; 256).

Araştırmada elde edilen bulgulara göre yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, işgörenlerin hizmet içi eğitim algıları ile iş tatminleri arasında $r=0,490$ ($p<0,05$) düzeyinde istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tablo 1). Yani, hizmet içi eğitim algısı arttıkça öğrenme motivasyonu da artmaktadır. Bu ilişki katsayısı H_1 hipotezini desteklemektedir.

Bazı çalışmalar (Ryman ve Biesner, 1975; Hicks ve Klimoski, 1987; Dubin, 1990; Baldwin vd., 1991) öğrenme motivasyonu ile hizmet içi eğitim ilişkisini incelemiş, öğrenme motivasyonunun hizmet içi eğitimlere düzenli katılımlar sonucu elde edilen yüksek bilgi ve beceri ile sağlanabileceğini, ayrıca öğrenme motivasyonunun da işgörenleri eğitim programlarına katılmaya teşvik edebileceğini ortaya koymuştur. İşgörenlerin eğitimlere düzenli katılımı ve eğitimleri sonuna dek takip edip tamamlamasının öğrenme motivasyonunu arttıracığına dair bir sonuca varılmıştır. Ayrıca işgörenlerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilgi ve katılım göstermesinde; çalışma ortamı özellikleri, iletişim ve bilgi alışverişi, yönetim desteği, terfi gibi unsurların kilit unsurlar olduğu belirlenmiştir (Kozlowski ve Farr, 1988; Dubbin, 1990; Farr ve Middlebrooks, 1990).

Nordhaug (1989), hizmet içi eğitimlerde ödüllerin işlevlerine değinmiş, eğitime katılan işgörenlerin bireysel olarak algıladığı faydaları sıralamış, bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişimine önem veren işgörenlerin öğrenme motivasyonunu eğitim programlarına katılım göstererek elde edilen faydalardan biri olarak gördüklerini belirtmiştir. Noe (1986), işgörenlerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda düzenlenen eğitim programlarının, eğitime yönelik şüphe, korku ve düşmanlığı azaltacağını, eğitim algısını olumlu etkileyip öğrenme motivasyonunu arttıracığını ve böylece eğitimden daha verimli sonuçlar elde edileceğini ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra eğitimlerde güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmayan işgörenlerin, eğitimde verilen bilgileri nerede kullanacağını bilemediği, bilgiden şüphe ettiği bu sebeple değişime karşı dirençli olduğu bu durumun da öğrenme motivasyonunun düşmesine yol açtığı da belirtilmiştir.

5.2. Hizmet İçi Eğitim Algısının Öğrenme Motivasyonuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Hizmet içi eğitim algısının öğrenme motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2: Hizmet İçi Eğitim Algısının Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)					
Çoklu R Katsayısı= 0,490					
R ² =0,240					
Uyarlanmış R ² = 0,238					
Standart Hata= 57,592					
	B	SEβ	B	T	Sig
Sabit	2,421	0,140		17,295	0,000
Hizmet İçi Eğitim Algısı	0,395	0,037	0,490	10,634	0,000

Tablo 2’de hizmet içi eğitim algısının öğrenme motivasyonu üzerindeki etkisini gösteren regresyon bulguları yer almaktadır. Öğrenme motivasyonundaki %23,8’lik varyansın hizmet içi eğitim algısına bağlı olduğu söylenebilir. (R²=0,238). Tablo 2’de Beta (β) değerleri incelendiğinde hizmet içi eğitim algısının öğrenme motivasyonunu pozitif etkilediği görülmektedir (β=0,490; p=0,00). Bu durumda H2 hipotezi desteklenmektedir.

Thraneu (2001), işgörenlerin bireysel, işsel ve örgütsel faktörlerin ötesinde, eğitimler ile ilgili beklentilerinin karşılanmasının işgörenlerin hizmet içi eğitimlere bakış açısını olumlu etkilediğini ve öğrenme motivasyonunu arttırdığını belirtmiştir. Clement (1978), işgörenlerin eğitim programlarına gösterdiği tepkinin öğrenme üzerinde etkisi olduğunu, öğrenmenin ise davranış değişikliğine neden olduğunu bulmuştur. Dolayısıyla işgörenlerin eğitimlerle ilgili olumlu veya olumsuz düşünceleri, algılamaları öğrenmeye yönelik istekliliklerini, eğitim transferini ve işin etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını etkileyecektir. Bazı araştırmalar (O’Connors vd., 1980; Fishers vd., 1982; Peters vd., 1984) işgörenlerin görevini etkili ve verimli bir biçimde yapmasını kısıtlayabilecek mali kaynak sıkıntısı, ekipman eksikliğinin olmasının hizmet içi eğitim algısını olumsuz etkileyeceğini; yeni bilgi ve beceri edinmeye yönelik öğrenme motivasyonunu da düşüreceğini ortaya koymuştur.

Sonuç

Günümüzde küreselleşme ile birlikte değişen tüketici taleplerine yanıt verebilmek, teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmek ve siyasi-ekonomik kriz ortamlarında hayatta kalabilmek için turizm işletmeleri yeni arayışlar içine girmiştir. Emek yoğun özelliğe sahip olan turizm işletmelerinde insan kaynağına verilen değer her geçen gün daha da artmaktadır. Çünkü bilgi, beceri ve deneyim bakımından etkili insan kaynağına sahip olmak, işletmelerin müşteri memnuniyeti sağlaması, hizmet kalitesini arttırması ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir. Bu sebeple turizm işletmeleri insan kaynağını geliştirmek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Hizmet içi eğitim insan kaynağının bilgi ve becerilerini geliştirmek için yapılan en önemli yatırımlardan biridir. Hizmet içi eğitimler ile bilgi ve becerilerini güncelleyen işgörenlerin işine ve işletmesine bakış açısı olumlu yönde değişecektir.

Bu çalışma, işgörenlerin çalışmakta oldukları otel işletmelerinin sağlamış olduğu hizmet içi eğitimlerle ilgili algı düzeyinin öğrenme motivasyonu ile ilişkisinin ve öğrenme motivasyonu üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bu belirlenen amaçlar doğrultusunda hizmet içi eğitimin öğrenme motivasyonuna etkisinin belirlenebilmesi için üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim algısını ölçmek üzere Clemenz (2005)'in 30 sorudan oluşan ölçeği, ikinci bölümde işgörenlerin öğrenme motivasyonunu ölçmek için ise Noe ve Wilk (1993)'in geliştirmiş olduğu 17 sorudan oluşan öğrenme motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise işgörenlerin demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, departman, sektördeki çalışma süresi, kadro düzeyi) ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Hizmet içi eğitim algısı ile öğrenme motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre işgörenlerin hizmet içi eğitim algıları arttıkça öğrenme motivasyonları da artacaktır. Literatür incelemesi yapıldığında hizmet içi eğitim algısı ile öğrenme motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Noe ve Wilk (1993: 291-302), işletmelerin çalışanlarının öğrenme motivasyonlarını yükseltmek ve gelişimlerini sağlamak için eğitim ve gelişim faaliyetlerinin düzenlenmesini ve işgörenlerin bu faaliyetlere ilgilerinin arttırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Jonier ve Bakalis (2006: 448) konuya farklı bir açıdan yaklaşmış, öğrenme motivasyonu yüksek olan işgörelere sağlanacak eğitim olanaklarının yüksek olmasının işgörenlerin başarısını dolayısıyla işletmenin başarısını etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Hizmet içi eğitim algısı ile öğrenme motivasyonu arasındaki ilişkinin şiddetini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda öğrenme motivasyonundaki %23,8'lik varyansın hizmet içi eğitim algısına bağlı olduğu söylenebilir. Facticeau vd., (1995), işgörenlerin hizmet içi eğitimler ile ilgili algılarının, tutum ve inançlarının öğrenme motivasyonunu ve eğitimlerden öğrenilen bilgi ve becerilerin işe transferini etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca işgörenlerin geçmişteki eğitim programlarıyla ilgili deneyimlerinin, iş arkadaşlarının eğitimler ile ilgili yorumlarının, işgörenlerin eğitimlere bakış açısını etkilediğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra eğitimi başarıyla tamamlamanın karşılığı olarak verilen maddi ve manevi ödüllerin işgörenlerin eğitimlere katılımını ve öğrenme motivasyonunu olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır. Noe (1986), işgörenlerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda düzenlenen eğitim programlarının, eğitime yönelik şüphe, korku ve düşmanlığı azaltacağını, eğitim algısını olumlu etkileyip öğrenme motivasyonunu arttıracak ve böylece eğitimden daha verimli sonuçlar elde edileceğini ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra eğitimlerde güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmayan işgörenlerin, eğitimde verilen bilgileri nerede kullanacağını bilemediği, bilgiden şüphe ettiği bu sebeple değişime karşı dirençli olduğu bu durumun da öğrenme motivasyonunun düşmesine yol açtığı da belirtilmiştir. Bu nedenle otel işletmeleri hizmet içi eğitimi zaman kaybı olarak görmemeli, hizmet içi eğitimler için gerekli maddi kaynaklar sağlanmalı ve hizmet içi eğitimler profesyonel olan kimselere yaptırılmalıdır. İşletme bünyesinde iş, görev ve kişi analizleri düzenli olarak yapılmalı, hizmet içi eğitimler işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda planlanmalıdır. İşletmeler işgörenlerine istedikleri eğitim programına katılma şansı vermeli, işgörenlerin merakını teşvik edecek eğitim programları ile öğrenme motivasyonları arttırılmalıdır. Hizmet içi eğitimin işgörelere katkısı otel işletmelerinde vurgulanmalı ve eğitimlerden sonra performans değerlendirmesi yapılarak işgörelere maddi veya manevi ödüller verilmeli ve bu yol ile hizmet içi eğitimlere yönelik algıları ve öğrenme motivasyonları arttırılmalıdır.

Elde edilen araştırma sonuçlarının sınırlı bir bölgede yapıldığı, örneklemin sınırlı sayıda ve nitelikte işletmeyi kapsadığı dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Daha sonraki çalışmalarda farklı özellikteki otel işletmeleri, seyahat acenteleri veya yiyecek-içecek işletmeleri tercih edilebilir. Farklı bölgelerdeki turizm işletmeleri de çalışma kapsamına alınabilir. Uygulama farklı dönemlerde gerçekleştirilebilir. Hizmet içi eğitim algısı ve öğrenme motivasyonu, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, yetenek yönetimi, duygusal emek, psikolojik sermaye, psikolojik kontrat ihlali, personel güçlendirme gibi farklı konular ile ilişkilendirilebilir.

Kaynakça

- Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). "The association between training and organizational commitment among white colour workers in Malaysia". *Intaernation Journal of Training and Development*, vol: 7 (3), pp: 166-185.
- Armstrong, M. (1999). *A handbook of human resource management practice*, London, Kogan Page.
- Aziz, S. F. A. & Selamat, M. N. (2016). "Stimulating Workplace Learning through Training Characteristics and Motivation to Learn". *Jurnal Pengurusan*, vol: 48, pp: 1-17.
- Baldwin, T. T., & Magiuka, R. J., & Loher, B. T. (1991). "The perils of participation: Effects of choice of trainee on trainee motivation and learning". *Personnel Psychology*, vol: 44, pp: 51-66.
- Bartlett, K. (2001). "The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field". *Human Resource Development Quarterly*, vol: 12 (4), pp: 335-352.
- Bell, B. S. & Ford, J. K. (2007). "Reactions to skill assessment: The forgotten factor in explaining motivation to learn". *Human Resource Development Quarterly*, vol: 18 (1), pp: 33-62.
- Bonacorda, D. A. (1992). "Employee characteristics and perceptions affecting their desire to attend training programs". *Yayınlanmamış doktora Tezi*, Kansas Üniversitesi, ABD.
- Budak, G., & Budak, G. (2016). *İşletme Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Cater, V. D. T. (2013). "The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance". *Personnel Review*, vol: 42 (3), pp: 324-348.
- Clement, R. W. (1978). "An empirical test of the hierarchy theory of training evaluation". *Yayınlanmamış doktora tezi*, Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, USA.
- Clemen, C. E. (2001). "Measuring perceived quality of training in the hospitality industry". *Yayınlanmamış doktora tezi*, Virginia Polytechnic Üniversitesi, Blacksburg/ Virginia.
- Colquitt, J. A., & LePine, A., & Noe, R. A. (2000). "Toward an integrative theory training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research". *Journal of Applied Psychology*, vol: 85, pp: 678-707.
- Dhar, R.L. (2015). "Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment". *Tourism Management* vol: 46, pp: 419-430.
- Dubin, S. S. (1990). *Maintaining competence through updating*, San Francisco, Jossey Bass.
- Facteau, J. D., & Dobbins, G. H., & Russell, J. E. A., & Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). "The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer". *Journal of Management*, vol: 21 (1), pp: 1-25.
- Far, J. L., & Middlebrooks, C. L. (1990). *Maintaining professional competence*, San Francisco, Jossey Bas.
- Ferreira, A. P., & Leite, R. (2012). "What you get is what you see? Employee's perception of training and development in Portuguese organizations". *Touruism and Management Studies International Conference Algarve*, vol: 2, pp: 396-406.
- Fisher, C. D., & Peters, L. H., & O'Connor, E. J. (1982). "The moderating effect of situational control of performance variance on the relationship between individual differences and performance". *Personal Psychology*, vol: 35, pp: 609-621.
- Hicks, W. D., & Klimoski, R. J. (1987). "Entry into training programs and its effects on training outcomes: A field experiments". *Academy of Management Journal*, vol: 30, pp: 542-552.
- Jayakumar, D. S., & Sulthan, A. (2014). "Modelling: Employee Perception on Training and Development". *Journal of Indian Management*, pp: 57-70.
- Jonier, A. T., & Bakalis, S. (2006). "The attendance of organizational commitment: The case of Australian Casual Academics". *International Journal of Educational Management*, vol: 20 (6), pp: 439-452.
- Keller, J. (1987). "Strategies for stimulating the motivation to learn". *Performance/Instruction*, vol: 26, pp: 1-7.
- Kılıç, İ., & Ural, A. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Klein, H. J., & Noe, R. A., & Wang, C. (2006). "Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal orientation and perceived barriers and enablers". *Personal Psychology*, vol: 59, pp: 665-702.

- Kozlowski, S. W. J., & Farr, J. L. (1988). "An integrative model of updating and performance". *Human Performance*, vol: 1, pp: 5-29.
- Mathieu, J. E., & Martineu, J. (1997). Individual and situational influences on training motivation, Mohwah, NJ: LEA.
- Mathieu, J. E., & Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). "Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness". *Academy of Management Journal*, vol: 35, pp: 828-847.
- McCracken, M., & Witerton, J. (2006). "What about managers? Contradictions between lifelong learning and management development". *International Journal of Training and Development*, vol: 10 (1), pp: 55-66.
- Nakip, M. (2003). Pazarlama araştırmaları, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Noe, R. A. (1986). "Trainees' attributes and attitudes: Neglected Influences on training effectiveness". *Academy of Management Review*, vol: 11 (4), pp: 736-749.
- Noe, R. A. (1999). *Employee training and development*, çev. Canan Çetin, Irwin, Mc Graw Hill.
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). "Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities". *Journal of Applied Psychology*, vol: 78 (2), pp: 291-302.
- Nordhaug, O. (1989). "Reward functions of personnel training". *Human Relations*, vol: 42, pp: 373-388.
- O'Connor, E. J., & Peters, L. H., & Rudolf, C. J. (1980). "The behavior and affective consequences of performance relevant situational variables". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol:25, pp: 79-96.
- Orpen, C. (1999). "The influence of the training environment on trainee motivation and perceived training quality". *International journal of training and development*, vol: 3 (1), pp: 34-43.
- Peters, L. H., & O'Connor, E. J., & Pooyan, A., & Weekley, J., & Frank, B., & Erenkranz, B. (1984). "Situational constraints effects on performance, affective reactions and turnover: A field replication and extension". *Journal of Applied Psychology*, vol: 69, pp: 663-672.
- Rahman, M. H. & Rahman, M. A. (2013). "Employee Perception towards Effective Training Program: A Study on Some Selective Private Commercial Banks". *European Journal of Business and Management*, vol: 5 (12), 62-74.
- Rodin, J. (1990). *Self directedness: Cause and effects throughout the life course*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates.
- Ryman, D.H., & Biesner, R. J. (1975). "Attitudes predictive of diving training success". *Personal Psychology*, vol:28, pp: 181-188.
- Sahinidis, A. & Bouris, J. (2007). "Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes", *Journal of European Industrial Training*, vol: 32 (1), pp: 63-76.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (2001). "The science of training: a decade of progress". *Annual Review of Psychology*, vol: 52, pp: 471-499.
- Santos, A., Stuart, M. (2003). "Employee perceptions and their influence on training effectiveness". *Human Resource Management Journal*, vol: 13 (1), pp: 27-45.
- Sieben, I. (2007). "Does Training trigger turnover or not? The impact of formal training on graduates". *Job Search Behavior- Work Employment Society*, vol: 21, pp: 397-416.
- Susomrith, P., & Coetzer, A. (2015). "Employee's perceptions of barriers to participation in training and development in small engineering businesses". *Journal of Workplace Learning*, vol: 27 (7), pp: 561-578.
- Şener, B. (2001). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Tannenbaum, S. L., & Mathieu, J. E., & Salas, E., & Cannon, B. (1991). "Meeting trainees expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self efficacy, and motivation". *Journal of Applied Psychology*, vol:76 (6), pp: 759-769.
- Tharenou, P. (2001). "The relationship of training motivation to participation in training and development". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol: 74 (5), pp: 599-621.

- Torrence, D. R. (1993). "Motivating trainees to learn". Training & Development, pp: 55-58.
- Vyas, L. (2015). "Convergence or divergence? Trainees and trainer's perceptions of the customization and effectiveness of public service training". Journal of Asian Public Policy, vol: 8 (2), pp: 149-177.
- Wiethoff, C. (2004). "Motivation to Learn and Diversity Training: Application of the Theory of Planned Behavior". Human Resource Development Quarterly, vol: 15 (3), pp: 263-278.
<http://etad.usask.ca/802papers/Frith/Motivation.PDF>