

Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/
Journal of Travel and Hospitality Business
Cilt/Vol:23(1),Yıl/ Year:2026 ss/pp:112-133
Gönderim Tarihi/ Received: 03.09.2025
Kabul Tarihi /Accepted: 08.02.2026
DOI: 10.24010/soid.1777112

Araştırma Makalesi/ Research Article

Otel İşletmelerinde Dijital Uygulamaların Çalışan ve Yönetici Beklentilerine Etkisi

The Impact of Digital Applications in Hotel Businesses on Employee and Manager Expectations

Öğr. Gör. Dr. Hasan Saltuk DURAK 

Düzce Üniversitesi
Sosyal Bilimler MYO
Düzce, Türkiye

E-posta: hasansaltukdurak@duzce.edu.tr

Öz

Bu araştırmanın amacı, otelcilik sektöründe dijital dönüşüm sürecinde çalışan ve yönetici beklentileri arasındaki farklılıkları incelemektir. Çalışma, literatürdeki insan odaklı boşluğu doldurması açısından önem taşımaktadır. Bolu'daki otellerde 24 çalışan ve 12 yöneticiyle yürütülen fenomenolojik nitel araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşmelerle toplanmıştır. Bulgular, çalışanların ücret, eğitim ve teknolojik altyapı gibi faktörlere; yöneticilerin ise iş disiplini, takım uyumu ve içsel motivasyon gibi performans odaklı beklentileri odaklandığını göstermiştir. İletişim ve dijital uyum konularında ise tarafların tamamlayıcı ihtiyaçları olduğu tespit edilmiştir. Araştırma, dijital dönüşüm sürecinde örgütsel verimlilik için çalışanların somut ihtiyaçları ile yöneticilerin performans beklentilerini dengeleyen "hibrit insan kaynakları stratejileri" geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dijital otelcilik, Çalışan beklentileri, Yönetici beklentileri, Nitel araştırma, Beklenti farklılıkları.

Abstract

The aim of this study is to examine the differences between employee and managerial expectations during the digital transformation process in the hospitality sector. The study is significant in that it addresses the human-centered gap in the existing literature. Conducted as phenomenological qualitative research, the study involved 24 employees and 12 managers working in hotels located in Bolu, Türkiye. Data were collected through semi-structured interviews. The findings indicate that employees primarily focus on factors such as wages, training opportunities, and technological infrastructure, whereas managers emphasize performance-oriented expectations such as work discipline, team cohesion, and intrinsic motivation. In terms of communication and digital adaptation, both groups were found to have complementary needs. The study concludes that, in order to enhance organizational efficiency during the digital transformation process, it is necessary to develop "hybrid human resource strategies" that balance employees' tangible needs with managers' performance expectations.

Keywords: Digital hospitality, Employee expectations, Managerial expectations, Qualitative research, Expectation differences.

Extended Summary

Purpose

This study aims to investigate the perceptual and expectational differences between employees and managers regarding digital transformation and effective work practices within the hospitality industry. It seeks to identify the priority areas for both groups, focusing on conditions for effective work, motivation factors, communication processes, and the competencies required for digital hospitality applications. The central research question explores how these expectations diverge and align, and what implications these gaps hold for the successful implementation of digital strategies and sustainable organizational performance in hotels.

Background

The global hospitality sector is undergoing a profound transformation driven by digitalization and sustainability. While existing literature extensively covers the impact of these trends on customer experience, technological infrastructure, and environmental performance, the human factor—specifically the alignment between employee and manager expectations—remains relatively underexplored. This gap is critical, as the successful adoption of new technologies and practices hinges on the people who implement and use them daily. Previous research indicates that digital transformation affects not only operational processes but also job roles, required skills, and workplace dynamics (e.g., Vial, 2019; Buhalis & Law, 2008). This study contributes to the literature by placing the employee-manager dyad at the center of analysis, arguing that understanding their respective viewpoints is essential for bridging implementation gaps and enhancing organizational effectiveness in the era of digital hospitality.

Method

This research employs a qualitative phenomenological design to gain an in-depth understanding of the lived experiences and perceptions of both employees and managers. The study was conducted with a purposive sample of 36 participants from various hotels in Bolu, Turkey, comprising 24 employees (from front office, housekeeping, F&B, kitchen, spa, technical, sales & marketing, and IT departments) and 12 managers (including general managers, department heads, and HR/operations managers). Data was collected through semi-structured interviews held between April 1 and June 15, 2025. The interview transcripts were analyzed using descriptive analysis techniques. The data was coded, categorized into themes, and validated through expert feedback to ensure credibility and confirmability. Data saturation was determined to be achieved at the 36th participant.

Findings

The analysis revealed significant paradigmatic gaps between employees and managers across all investigated domains:

Conditions for Effective Work: Employees prioritized structural and hygienic factors such as regulated working hours, adequate staffing, balanced workload, and improved technological hardware. Conversely, managers emphasized behavioral and performance-oriented factors like adherence to job descriptions, teamwork, discipline, and punctuality.

Motivation Factors: A clear dichotomy was found. Employees highlighted extrinsic motivators, primarily wage increases, bonuses, and side benefits. Managers, however, focused on intrinsic motivation, professional commitment, and the role of leadership recognition, viewing these as more sustainable for long-term engagement.

Communication and Feedback: Both groups valued clarity, regularity, and timeliness. Employees stressed the need for accessible management and constructive, development-focused feedback delivered respectfully. Managers emphasized the importance of standardized information flow, measurable performance tracking, and the use of official channels for discipline and efficiency.

Digital Hospitality Competencies: Employees expressed a strong need for continuous software training, immediate IT support, user-friendly system interfaces, and practical knowledge on data security (e.g., KVKK). Managers expected employees to demonstrate mastery of digital systems, data accuracy, strict adherence to Standard Operating Procedures (SOPs), and a proactive attitude toward learning new technologies.

Results

The study concludes that the divergence between employee and manager expectations represents a fundamental strategic challenge for hotel businesses undergoing digital transformation. Employees operate from a framework of immediate needs and conditions ("how" and "with what" they work), aligning with Herzberg's hygiene factors. Managers, in contrast, operate from a framework of desired outcomes and behaviors ("how well" work is done), aligning with motivator factors. Despite these gaps, the findings also reveal complementary needs, particularly in communication and digital adaptation, where targeted training and supportive infrastructure can align both groups' goals. The practical implication is that successful digital transformation requires a dual strategy: addressing employees' legitimate concerns about working conditions and training while simultaneously fostering a culture of intrinsic motivation and performance excellence as advocated by management. Bridging this expectation gap is not

merely an HR function but a critical strategic imperative for achieving sustainable competitive advantage in the digital hospitality landscape.

1. Giriş

Günümüzde otelcilik sektörü, dönüşüm süreçlerinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu dönüşüm, yalnızca hizmet üretiminde değil; aynı zamanda yöneticiler ve çalışanların etkili iş ortamı, motivasyon, iletişim ve geri bildirim süreçleri ile dijital otelcilik uygulamalarında gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlar açısından da stratejik bir alan hâline gelmiştir. Bu noktada en önemli unsur, söz konusu dönüşümlerin yalnızca teknik altyapı ve yönetim kararlarıyla değil, aynı zamanda işletmenin temel aktörleri olan çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki etkileriyle de şekillenmesidir. Dolayısıyla bu çalışmanın temel araştırma sorusu, "otelcilik sektöründe çalışanlar ve yönetici beklentilerinin nasıl algılandığı ve beklentiler bağlamında nasıl farklılaştığıdır."

Literatürde otelcilik sektöründe çok sayıda araştırma bulunmakla birlikte, bu çalışmaların büyük bölümü müşteri deneyimleri, teknolojik altyapıların etkinliği veya çevresel performans çıktıları üzerine yoğunlaşmaktadır (Dang ve Nguyen, 2023). Buna karşılık çalışan-yönetici algı ve beklentilerinin farklılaşması, söz konusu uygulamaların içselleştirilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Degirmen vd., 2024; Olaleye vd., 2024). Son dönem çalışmalar, çalışanların dijitalleşmeye yönelik algılarının örgütsel direnç, yenilikçilik kapasitesi ve belirsizlikle başa çıkma süreçleri üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Ullah vd, 2025). Ayrıca, dijital sorumluluk ve kimlik algılarının çalışanların belirsizlikle başa çıkmasında kritik rol oynadığı ortaya konmuştur (Shin ve Jang, 2025).

Bu çalışma, turizm işletmelerinin rekabet gücünü şekillendiren önemli bir dinamiği, yani çalışan beklentileri ile yönetici öncelikleri arasındaki uyum ve gerilim noktalarını ampirik olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Son dönem çalışmalar, otel işletmeleri için başarının, yalnızca teknik altyapıya değil, aynı zamanda çalışanların bu süreçlere entegrasyonuna ve bilgisine bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Bešić vd., 2024). Bununla birlikte, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki algısal farklılıklar, söz konusu entegrasyonun önündeki temel engellerden biri olarak değerlendirilmektedir (Van Der Schaft ve Lub, 2024).

Bu boşluktan hareketle, bu araştırmanın katkısı üç boyutludur. İlk olarak, çalışan ve yönetici perspektiflerini karşılaştırmalı bir şekilde ele alarak, iletişim, motivasyon, dijital beceri beklentileri ve iş tasarımı gibi konulardaki algısal paralellikleri ve farklılıkları ortaya koymakta, böylece insan kaynakları uygulamalarında veriye dayalı bir rehber sunmaktadır. İkinci olarak, dijitalleşme ve salt teknolojik veya çevresel çıktılar olarak değil, örgütsel etkililiği doğrudan etkileyen bir "çalışan-yönetici etkileşimi" meselesi olarak yeniden konumlandırmaktadır. Üçüncü ve son olarak, şehir oteli, butik otel, termal/wellness ve resort gibi farklı tesis türlerini ve mevsimselliğin yarattığı bağlamsal koşulları

analize dahil ederek, bulgularını özgün ve sektörel dinamiklere duyarlı bir çerçeveye oturtmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Dijital otelcilik

Dijitalleşme, günümüz iş dünyasında köklü değişimlere yol açmakta ve özellikle hizmet sektörlerinde derin etkiler yaratmaktadır. Turizm ve otelcilik sektörü, bu dönüşümün en yoğun yaşandığı alanlardan biridir. Bu bağlamda “dijital otelcilik”, otel işletmelerinin dijital teknolojileri hizmet sunumuna, yönetim süreçlerine ve müşteri deneyimlerine entegre etmesiyle ortaya çıkan kapsamlı bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir. Kavram yalnızca teknolojik araçların kullanımını değil; aynı zamanda müşteri memnuniyetini artırma, operasyonel verimliliği sağlama ve rekabet avantajı elde etme gibi stratejik hedeflerle de doğrudan ilişkilidir (Yalçinkaya vd., 2018).

Literatürde dijital otelcilik uygulamalarının çoğunlukla mobil uygulamalar, sosyal medya ve internet tabanlı hizmetler üzerinden şekillendiği vurgulanmaktadır (Yalçinkaya vd., 2018). Kanıpek (2023), otel yöneticilerinin dijital dönüşümün gerekliliğine inandıklarını ve birçok alanda bu uygulamaları aktif şekilde kullandıklarını ortaya koymuştur. Kanıpek'in (2023), araştırmasına göre, entegre yönetim sistemleri (Opera, QNQ), bulut bilişim çözümleri (QR kod, mobil check-in, temassız ödeme, sadakat programları), puanlama sistemleri ve mobil uygulamalar yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunun yanında, nesnelerin interneti (IoT) tabanlı akıllı ısı-ışık sistemleri, akıllı minibarlar, büyük veri teknolojileri, yapay zekâ, robotlar, sanal ve artırılmış gerçeklik uygulamaları da sektörde giderek daha fazla yer bulmaktadır (Peng vd., 2024).

Dijital otelcilik, yalnızca teknolojik altyapının güçlendirilmesini değil, yönetim anlayışı ve örgütsel yapının yeniden şekillendirilmesini de gerektirmektedir. Aracı ve Ergen (2021), pandemi sürecinde dijital uygulamaların hızla çeşitlendiğini; bunun hizmet kalitesini artırırken iş yükünü ve maliyetleri azalttığını göstermektedir. Bunun yanında dijital dönüşüm, insan kaynakları planlamasını da dönüştürmekte; yeni beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Hazal ve Mahmut, 2022).

Sonuç olarak, dijital otelcilik, teknolojik altyapıdan yönetim süreçlerine, insan kaynaklarından müşteri ilişkilerine kadar geniş bir dönüşüm alanını kapsamaktadır. Otel işletmelerinin dijitalleşme yolculuğundaki başarısı; dijital olgunluk düzeylerine, insan kaynakları stratejilerine, müşteri odaklı yaklaşımlarına ve inovasyon kapasitelerine bağlı olarak şekillenmektedir. Dolayısıyla dijital otelcilik, günümüz turizm sektöründe sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler için vazgeçilmez bir unsur hâline gelmiştir.

2.2. Dijital otelcilikte çalışan beklentileri

Dijitalleşme, otelcilik sektöründe iş süreçlerini köklü biçimde dönüştürerek hem müşteri deneyimini hem de çalışanların rol ve beklentilerini yeniden şekillendirmektedir. Dijital otelcilik, yalnızca hizmet sunumunun dijitalleşmesini değil; çalışanların iş yapış biçimlerini, motivasyon kaynaklarını (Kanoğlu, 2025) ve yöneticilerden beklentilerini yeniden tanımlayan kapsamlı bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir (Vial, 2019; Buhalis ve Leung, 2018). Dijital olgunluk düzeyi yüksek işletmelerde çalışanlar, daha sistematik, hızlı ve şeffaf iş süreçleri beklemekte; bu durum iş tatmini ve motivasyon üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Çalışanların temel beklentilerinden biri, dijital sistemlerin iş süreçlerini kolaylaştırması ve operasyonel yükü azaltmasıdır. Dijital uygulamaların kullanım kolaylığı ve işlevselliği, yalnızca müşteri memnuniyetini değil, çalışan deneyimini de olumlu yönde etkilemektedir (Aydın vd., 2020). Güçlü bir dijital altyapı, otomasyon sistemleri ve entegre yazılımlar sayesinde iş süreçleri daha verimli yürütülmekte; bu da çalışanların iş doyumunu artırmaktadır.

Dijital pazarlama ve iletişim araçlarının yaygınlaşması, çalışanların sahip olması gereken yetkinlikleri de genişletmiştir. Artık çalışanlardan yalnızca geleneksel hizmet becerileri değil; sosyal medya yönetimi, dijital müşteri ilişkileri ve içerik üretimi konularında da yeterlilik beklenmektedir. Dijital platformların doğru kullanımının müşteri memnuniyetini artırmada kritik rol oynadığı, yanlış kullanımın ise olumsuz sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir (Özkaynar ve Yolcu, 2021). Bu nedenle çalışanlar, dijital becerilerini geliştirecek sürekli eğitim ve kurumsal destek talep etmektedir.

Dijital dönüşüm, denetim ve performans değerlendirme sistemlerini de daha şeffaf ve ölçülebilir hale getirmiştir. Dijital denetim uygulamalarının geleneksel kontrol işlevlerinin ötesine geçerek katma değer yarattığı ifade edilmektedir (Köse ve Polat, 2022). Bu durum, çalışanların performanslarını takip edebilecekleri ve geliştirebilecekleri sistemlere yönelik beklentilerini artırmaktadır.

Ayrıca dijitalleşme, esnek çalışma modellerini mümkün kılarak iş-yaşam dengesi beklentilerini güçlendirmektedir (Vial, 2019; Ivanov ve Webster, 2019). Uzaktan çalışma, esnek vardiya sistemleri ve mekândan bağımsız iş süreçleri, çalışan beklentilerinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Sonuç olarak dijital otelcilikte çalışan beklentileri; güçlü teknolojik altyapı, sürekli eğitim, şeffaf performans sistemleri ve esnek çalışma uygulamaları etrafında şekillenmekte; bu beklentilerin karşılanması işletmelerin rekabet gücü ve sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

2.3. Dijital otelcilikte yönetici beklenti ve talepleri

Dijitalleşmenin küresel ölçekte hız kazanması, otel işletmelerinin yönetim anlayışında köklü değişikliklere yol açmış ve dijital otelcilik kavramını yalnızca teknolojik altyapı yatırımlarından ibaret olmaktan çıkararak yöneticilerin beklenti ve taleplerini de kapsayan stratejik bir boyuta taşımıştır. Literatürde dijital dönüşümün, otel işletmelerinde operasyonel verimlilik, hizmet kalitesi ve müşteri deneyimi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır (Anwar, Deliana ve Suyamto, 2024; Ye ve Chen, 2024). Bu bağlamda yöneticiler, dijitalleşmeyi uzun vadeli rekabet avantajı ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından temel bir araç olarak değerlendirmektedir.

Dijitalleşmenin küresel ölçekte hız kazanması, otel işletmelerinde yönetim anlayışını köklü biçimde dönüştürmüştür; dijital otelcilik kavramını yalnızca teknolojik altyapı yatırımlarıyla sınırlı olmaktan çıkararak stratejik bir yönetsel perspektife taşımıştır. Literatürde dijital dönüşümün operasyonel verimlilik, hizmet kalitesi ve müşteri deneyimi üzerinde belirleyici etkiler yarattığı vurgulanmaktadır (Anwar, Deliana ve Suyamto, 2024; Ye ve Chen, 2024). Bu nedenle yöneticiler dijitalleşmeyi uzun vadeli rekabet avantajı ve kurumsal sürdürülebilirliğin temel araçlarından biri olarak değerlendirmektedir.

Dijital dönüşüm süreci, yöneticilerin artan performans, hız ve esneklik beklentileri ile çalışanların iş güvencesi ve çalışma koşullarına yönelik talepleri arasında dengeli bir yapı kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Dijital uygulamaların başarısı, bu karşılıklı beklentilerin etkin biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu bağlamda yönetsel beklentiler, yalnızca teknoloji yatırımlarına değil; insan kaynağı, örgütsel yapı ve liderlik anlayışına da dayanmaktadır.

Kanıpek'in (2023) İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde gerçekleştirdiği araştırma, üst düzey yöneticilerin dijital dönüşümü stratejik bir gereklilik olarak gördüklerini ve uygulamaları artırma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin dijitalleşmeyi bütünsel bir dönüşüm vizyonu çerçevesinde ele aldıklarını ortaya koymaktadır. Özellikle çevrimiçi platformlar, bulut sistemleri ve mobil uygulamalar; müşteri geri bildirimlerinin izlenmesi ve hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde karar alma süreçlerini desteklemektedir (Melián-González vd., 2013). Nesnelerin interneti, sensör tabanlı sistemler ve otomasyon teknolojileri ise operasyonel süreçlerin daha etkin yönetilmesini sağlamaktadır (Buhalis ve Leung, 2018; Elkhwesky ve Elkhwesky, 2022).

Büyük veri, yapay zekâ ve müşteri ilişkileri yönetim sistemleri; performans izleme, maliyet kontrolü ve kişiselleştirilmiş hizmet sunumu açısından yöneticilere önemli avantajlar sunmaktadır (Kanıpek, 2023). Ancak veri güvenliği, yasal uyum, altyapı eksiklikleri ve çalışanların dijital yetkinlik düzeyi gibi riskler yönetsel kaygı alanları oluşturmaktadır (Buhalis ve Leung, 2018; Ivanov ve Webster, 2019; Elkhwesky ve Elkhwesky, 2022).

Yöneticiler, teknolojik dönüşümün yanında insan faktörünün önemini koruduğunu vurgulamakta; dijital yetkinliklerin geliştirilmesi, sürekli eğitim programları ve insan kaynakları planlamasını öncelik olarak görmektedir (Hazal ve Mahmut, 2022). Ayrıca inovasyon kapasitesinin artırılması, örgütsel çevikliğin güçlendirilmesi ve bilgi teknolojileri stratejilerinin işletme hedefleriyle uyumlaştırılması kritik görülmektedir (Atik ve Baraz, 2023; Wynn ve Jones, 2022; Yurtlu ve Göral, 2022).

Sonuç olarak dijital otelcilikte yönetici beklentileri; teknolojik altyapı, insan kaynakları gelişimi, inovasyon, maliyet kontrolü, dijital pazarlama ve müşteri deneyimi gibi çok boyutlu alanlarda şekillenmekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı için bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma, dijital otelcilik bağlamında çalışan ve yönetici beklentilerini derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma yaklaşımıyla tasarlanmıştır. Nitel araştırma süreci; problemin tanımlanması, araştırma deseninin oluşturulması, veri toplama, analiz ve bulguların yorumlanarak raporlanması aşamalarını içermektedir (Creswell, 2012).

Çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) yaklaşımı tercih edilmiştir. Fenomenoloji, farkında olunan ancak yeterince derinlemesine incelenmemiş olguların bireyler tarafından nasıl deneyimlendiğini ve anlamlandırıldığını ortaya koymayı amaçlar (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Merriam (2018) fenomenolojinin, bireylerin yaşadıkları deneyimlere yükledikleri anlamları analiz etmek için uygun bir yöntem olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda araştırmada, Bolu'daki otel işletmelerinde dijitalleşmenin çalışan ve yöneticiler tarafından nasıl algılandığı, bu sürecin motivasyon, performans ve çalışma koşulları üzerindeki etkilerinin nasıl deneyimlendiği incelenmiştir.

3.2. Veri Toplama Süreci

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, belirli bir amaç doğrultusunda karşılıklı etkileşim yoluyla veri elde etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Yarı yapılandırılmış görüşmeler, önceden belirlenmiş sorular çerçevesinde ilerlemekle birlikte, katılımcı yanıtına göre derinleştirme imkânı sunması açısından nitel araştırmalar için uygun bir tekniktir (Türnüklü, 2000). Görüşme soruları, doğrudan bir ölçekten uyarlanmamış; ilgili literatürde öne çıkan temalar doğrultusunda araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Soruların kapsam geçerliğini sağlamak amacıyla iki akademisyen ve bir sektör uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Görüşme formunun tamamı Ek 1'de sunulmuştur. Veriler 01.04.2025–15.06.2025 tarihleri arasında, araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden katılımcılardan

çevrim içi (görüntülü ve sesli) ve yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmelerin süresi ortalama 20–30 dakika arasında değişmiştir.

Araştırma, Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 20.03.2025 tarih ve 2025/99 sayılı kararı ile etik onay almıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış, gönüllü katılım esas alınmış ve elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağı belirtilmiştir.

3.3. Çalışma Grubunun Belirlenmesi ve verilerin Toplanması

Fenomenolojik araştırmalarda çalışma grubu sayısının 5 ile 25 katılımcı arasında değişebileceği belirtilmektedir (Creswell ve Poth, 2018). Nitel araştırmaların planlanmasında örneklem büyüklüğü önemli bir unsur olup, fenomenolojik çalışmalarda kesin bir sayı kuralı bulunmamaktadır (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020). Bu tür araştırmalarda esas olan, verilerin “doğunluğa” ulaşmasıdır. Veri doğunluğu, yeni elde edilen bilgilerin daha önce toplanan verilerle tekrar etmeye başlaması durumunu ifade eder (Morgan ve Morgan, 2008).

Bu araştırmada, katılımcıların bir işletmede en az bir yıldır görev yapıyor olmaları ve dijital otelcilik uygulamalarına (örneğin, entegre yönetim sistemleri, online rezervasyon, dijital müşteri ilişkileri) aşina olmaları ölçüt olarak belirlenmiştir. Böylelikle, dijital dönüşüm sürecini doğrudan deneyimlemiş katılımcılardan zengin veri elde edilmesi hedeflenmiştir. Örneklem seçiminde, pratikliği ve düşük maliyeti nedeniyle “kolay ulaşılabilir durum örnekleme” yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, araştırmacının erişiminin kolay olduğu, ulaşılabilir bireyler arasından seçim yapılmasına dayanır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Çalışma grubuna resepsiyon/ön büro, HK, F&B, mutfak, spa, teknik, satış-pazarlama, IT rollerinden en az 3–4'ünün temsil edilmesi hedeflenir. Yönetici tarafında GM/işletme müdürü + ilgili birim müdürü + İK/operasyon veya sürdürülebilirlik/kalite üçlüsü ve odak grup katılımcıları ve bireysel görüşme dışı çalışanlar hedeflenmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analiz çerçevesinde incelenmiş; görüşme kayıtları yazıya aktarılmış ve veriler anlamlı parçalara ayrılarak kodlanmıştır. Kodlama süreci, ham verilerden anlamlı birimlerin belirlenmesi ve bunların içerdiği anlamların çözümlenmesi adımlarını içermektedir (Miles ve Huberman, 2016). Araştırmacı tarafından yapılan kodlamalar doğrultusunda oluşturulan temalar, alanında uzman bir araştırmacının görüşleriyle son hâline getirilmiştir. Bulgular, doğrudan katılımcı ifadelerinden yapılan alıntılarla desteklenmiştir. Döküman analizi ve görüşme verilerinden elde edilen kodlar ortak bir havuzda toplanarak benzer olanlar birleştirilmiş ve nihai tema ile kategoriler oluşturulmuştur. Kodlama sürecinin ardından benzer anlam içeren kodlar bir araya getirilmiş ve temalar oluşturulmuştur. Ana temaların ve alt temaların belirlenmesinde, katılımcı ifadelerinde sık tekrar eden örüntüler,

kavramsal benzerlikler ve ilgili kuramsal çerçeve (Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve Öz-Belirleme Teorisi) dikkate alınmıştır. Bu süreçte hem veriye dayalı tümevarımsal yaklaşım hem de literatüre dayalı kuramsal uygunluk birlikte gözetilmiştir. Böylece temalar, yalnızca frekans temelli değil, aynı zamanda kuramsal anlam bütünlüğü sağlayacak şekilde yapılandırılmıştır. Araştırma sonunda ulaşılan bulgular sistematik biçimde raporlaştırılmış ve yorumlanmıştır.

Betimsel analizde amaç elde edilen ham verileri okuyuculara düzenlenmiş ve yorumlanmış şekilde sunmaktır (Coşkun vd., 2015). Bu çalışma daha önce Türkiye'de Bolu ilindeki Turizm işletmelerindeki çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. Bu kişilerin tamamına ulaşmak zaman, maliyet gibi sebeplerle zor olduğundan çalışmaya amaca yönelik örnekleme yöntemine uygun olarak elde edilen kişiler dâhil edilmiştir. Söz konusu işletmelere ulaşılarak araştırma hakkında bilgi verilmiş ve görüşme talep edilmiştir. Katılımcılardan araştırmaya katılmayı kabul edenlerden veriler elde edilmiştir. Lincoln ve Guba (1985) nitel çalışmalarda örneklem büyüklüğünün matematiksel olarak formülize edilemeyeceğini bunun yerine araştırmacının doyuma ulaşmasının örneklem büyüklüğü belirlemede bir sınır olarak kabul edilebileceğini ifade etmiştir. Dolayısıyla alınan cevapların kendini tekrar etmeye başladığının hissedildiği 36'ncı katılımcı itibarıyla görüşme süreci tamamlanmıştır.

3.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda, geleneksel anlamda "geçerlik" ve "güvenirlik" kavramları yerine, inanılabilirlik (inandırıcılık), araştırmacının yetkinliği ve bulguların doğruluğu gibi ölçütlerden söz etmenin daha uygun olduğu ifade edilmektedir (Guba ve Lincoln, 1982). Guba ve Lincoln (1982), inanılabilirliği sağlamak amacıyla belirli ölçütler tanımlamış ve bunları dört temel başlık altında toplamıştır: inanılabilirlik, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik. Bu araştırmada, inanılabilirlik ve güvenilebilirliği artırmak amacıyla, görüşmelerden elde edilen analiz ve bulgular, nitel araştırma yöntemleri konusunda deneyimli bir uzmana iletilmiş ve uzman görüşü doğrultusunda geribildirim alınmıştır. Nitel verilerin analizinde, Miles ve Huberman'ın (2016) inanılabilirlik formülü (Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)) kullanılmış; kodlayıcılar arası uyum oranı %79,2 olarak belirlenmiştir. Onaylanabilirliği güçlendirmek için, araştırma sürecinin tüm aşamalarının ayrıntılı biçimde açıklanmasını içeren denetleme yöntemi uygulanmıştır (Başkale, 2016). Bu kapsamda, ham veriler, analiz sonuçları ve bulgular eksiksiz olarak sunulmuş; ayrıca, araştırmacının yorumları yerine doğrudan katılımcı ifadelerine yer verilmiştir. Aktarılabilirliği sağlamak amacıyla ise, ayrıntılı betimlemeler yapılmış ve amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Guba ve Lincoln, 1985).

4. Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan katılımcıların sayıları ve demografik özellikleri ile yarı yapılandırılmış görüşme sonucunda ortaya çıkan yanıtlar yer almaktadır.

Hem erişim kolaylığı hem de katılımı kabul eden atılımcılar Tablo 1.'de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcılar

Kategori	Alt Grup / Görev	f
Çalışanlar (n=24)	Resepsiyon / Ön Büro	5
	Housekeeping	3
	Yiyecek-İçecek (servis & bar)	4
	Mutfak	3
	Spa / Wellness	2
	Teknik Servis	2
	Satış & Pazarlama	3
	Bilgi İşlem (IT)	2
Yöneticiler (n=12)	Genel Müdür / İşletme Müdürü	3
	Birim Müdürleri (Ön Büro, F&B, Mutfak vb.)	4
	İK / Operasyon Yöneticileri	3
	Sürdürülebilirlik / Kalite Sorumluları	2
TOPLAM		36

Katılımcılara ait demografik veriler Tablo 2.'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Katılımcılara ait demografik veriler

Değişken	Kategori	f
Cinsiyet	Kadın	18
	Erkek	18
Yaş	20-29	12
	30-39	14
	40-49	8
	50+	2
Eğitim	Lise/Önlisans	18
	Lisans	16
	Yüksek Lisans+	2
Sektör Deneyimi	1-3 yıl	10
	4-7 yıl	12
	8-12 yıl	8
	13+ yıl	6

Birinci sorulara ilişkin çalışanların ve yöneticilerin işlerin etkili bir şekilde sürdürülmesi için hangi koşulların sağlanması gerektiğine ilişkin verilen cevaplar Tablo 3a ve Tablo 3b'de gösterilmiştir.

Tablo 3a: Çalışanların işlerini etkili yapabilmek için koşullar

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	f
İş Koşulları	Çalışma saatlerinin düzenlenmesi	"Vardiya programlarının son dakika değişmesi bizi çok zorluyor." (Ç-3), "Düzenli mesai saatleri işimizi kolaylaştırır." (Ç-12)	6
	Yeterli personel desteği	"Yoğun sezonda housekeeping çok eksik kalıyor." (Ç-6), "Ön büroda iş yükü iki kişiyle kaldırılmıyor." (Ç-1)	5
	İş yükünün dengelenmesi	"Bazı günlerde tek kişiye çok iş düşüyor, verimimiz düşüyor." (Ç-7)	4
Fiziksel/Altyapı Koşulları	Teknolojik donanım ihtiyacı	"Eski bilgisayarlar programları açmıyor, müşteriye cevap veremiyoruz." (Ç-17), "POS cihazı sık sık arızalanıyor." (Ç-10)	5
	Çalışma ortamının düzeni	"Mutfakta alan çok dar, işimizi etkiliyor." (Ç-8), "Depolama alanları yetersiz." (Ç-15)	3
Yönetimsel Destek	İletişim ve rehberlik	"Yöneticiden net talimat aldığımızda işlerimiz kolaylaşıyor." (Ç-21), "Ne beklediklerini açıkça söylemeleri lazım." (Ç-5)	4

Çalışanlar açısından işlerini daha etkili yapabilmeyen öncelikli koşulları çalışma saatlerinin düzenlenmesi, yeterli personel desteği ve iş yükünün dengeli dağıtılmasıdır. Bunun yanında, teknolojik altyapı ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi önemli bir beklenti olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların ayrıca yöneticilerden daha net iletişim ve yönlendirme beklentisi de dikkat çekmektedir. Bu bulgular, çalışanların verimlilik algısının hem somut iş koşullarına hem de yönetimsel destek unsurlarına dayalı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3b: Yöneticilerin işlerin etkili yapılabilmesi için sağlanması gereken koşullar

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	f
Personel Yeterliliği	Görev tanımına uygun çalışma	"Kimin ne yapacağını net bildiği vardiyalarda aksama olmuyor." (Y-2), "Sorumluluk sınırını bilen çalışanla süreç akıcı ilerliyor." (Y-6)	6
	Takım çalışması	"Yoğun check-in saatlerinde uyumlu ekip her şeyi değiştiriyor." (Y-5), "Birbirini yedekleyen düzen kurduğumuzda verim artıyor." (Y-11)	5
İş Disiplini	Zamanında ve dikkatli çalışma	"Ön büroda beş dakikalık gecikme zincirleme gecikmeye dönüşüyor." (Y-7), "Mutfakta küçük ihmal tüm servisi etkiliyor." (Y-1)	6
Teknoloji Yeterliliği	Dijital sistemlere hâkimiyet	"Rezervasyon ve kanal yöneticisine hızlı hâkimiyet şart." (Y-9), "Raporlama modülünü etkin kullanan ekip işleri kolaylaştırıyor." (Y-12)	4

Yöneticiler, etkili operasyonu öncelikle davranışsal ve süreçsel tutarlılıkla ilişkilendiriyor: görev bilinci, takım uyumu ve dakiklik en yüksek beklentiler. Teknolojiye hâkimiyet önemli bir kolaylaştırıcı olarak görülüyor; ancak vurgunun çekirdeğinde "doğru işi, doğru zamanda, doğru kişiyle" yürütme anlayışı bulunuyor. Bu yaklaşım, çalışanların koşul/mekân odaklı taleplerinden nispeten ayrışarak, normatif ve performans odaklı bir çerçeveyi öne çıkarıyor. İkinci sorulara ilişkin çalışanların ve yöneticilerin motivasyon artışı için iş yerinde hangi unsurların öncelikli olduğuna ilişkin verilen cevaplar Tablo 4a ve Tablo 4b'de gösterilmiştir.

Tablo 4a: Çalışanların motivasyonunu artıran unsurlar

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	f
Ödüllendirme	Ücret artışı	"Yoğun sezonda emeğin karşılığını görmek motivasyonumu belirliyor." (Ç-4), "Enflasyona göre güncellenen ücret işte tutuyor." (Ç-14)	9
	Prim ve yan haklar	"Hedef tuttuğumuzda prim açık ve zamanında olmalı." (Ç-1), "Yemek/ulaşım gibi yan haklar günlük yükü hafifletiyor." (Ç-9)	7
Kariyer Gelişimi	Eğitim fırsatları	"Program ve dil eğitimleri ilerleme isteğimi artırıyor." (Ç-20), "Barista/şef eğitimi gibi sertifikalar motive ediyor." (Ç-7)	6
Sosyal/İlişkisel Destek	Takdir ve görünürlük	"Yapılan işi duyurmak ve teşekkür etmek çok etkili." (Ç-21), "Başarı panosunda adımın geçmesi kıymetli." (Ç-16)	6
	Ekip uyumu	"Uyumlu ekipte vardiya daha akıcı ve keyifli." (Ç-2), "Sorun çıktığında birbirimizi yalnız bırakmamak motive ediyor." (Ç-13)	5

Çalışan motivasyonunda dışsal ödüller (ücret, prim, yan haklar) ilk sırada yer alıyor; bunu gelişim olanakları ve tanınma/takdir izliyor. Ekip uyumu da günlük iş deneyimini olumluya çeviriyor. Bulgular, çalışanların motivasyonunu somut karşılık + gelişim + ilişkisel iklim üçlüsünün belirlediğini; bu üçlünün birlikte çalıştığında tutunmayı güçlendirdiğini gösteriyor.

Tablo 4b: Yöneticilerin çalışan motivasyonuna ilişkin beklentileri

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	f
İçsel Motivasyon	Mesleğe bağlılık	"İşini sevip sahiplenen kişi ekstra yönlendirme beklemiyor." (Y-3), "Sorumluluğu içselleştiren çalışan daha sürdürülebilir." (Y-6)	6
Liderlik Yaklaşımı	Takdir ve destek	"Geri bildirim ve güven verdiğinizde bağlılık artıyor." (Y-10), "Başarıyı kamusal olarak paylaşmak önemli." (Y-8)	5
Ödüllendirme	Performansa dayalı prim	"Şeffaf hedef ve zamanında prim kısa vadede etkili." (Y-12), "Adil ödüllendirme motivasyonu diri tutuyor." (Y-1)	4
İşyeri İklimi	Ekip hedef birliği	"Ortak hedefi gören ekip daha az sürtünme yaşıyor." (Y-5), "Departmanlar arası uyum motivasyonu koruyor." (Y-2)	4

Yöneticiler motivasyonu içsel bağlılık ve liderlik etkisi üzerinden çerçevesiyor; ödül mekanizmasını ise şeffaf ve performans bağlantılı olursa anlamlı buluyor. Çalışanların dışsal odaklı talepleri ile yöneticilerin içsel/dayanıklılık vurgusu arasındaki paradigma farkı, tartışma bölümünde açıklanması gereken temel gerilim noktası olarak öne çıkıyor. Üçüncü sorulara ilişkin çalışanların ve yöneticilerin iletişim ve geri bildirim süreçlerinde en önemli hususlara ilişkin verilen cevaplar Tablo 5a ve Tablo 5b'de gösterilmiştir.

Tablo 5a: Çalışanların yöneticilerle iletişim ve geri bildirim süreçlerinde önem verdiği hususlar

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	f
İletişim Süreçleri	Açık ve anlaşılır talimat	"Ne beklediklerini net söyleseler hata azalır." (Ç-5), "Görev değişikliği yazılı bildirildiğinde karışıklık olmuyor." (Ç-11)	8
	Ulaşılabilirlik	"Sorun olduğunda muhabata hızla ulaşmak istiyoruz." (Ç-2), "Vardiyada yetkiliyi bulmak zaman kaybettirmemeli." (Ç-15)	6
Geri Bildirim	Düzenlilik	"Haftalık kısa geri bildirim toplantısı çok faydalı." (Ç-18), "Sadece kriz anında değil rutin geri dönüş gerekiyor." (Ç-9)	6
	Gelişim odaklılık	"Sadece hata söylemek değil, nasıl düzeleceğini de anlatmak lazım." (Ç-22), "Eğitici geri bildirim motivasyon sağlıyor." (Ç-6)	5
İlişkisel İklim	Saygılı dil	"Azarlanmak yerine yönlendirilmek istiyoruz." (Ç-20), "Kaba üslup ekipte savunma yaratıyor." (Ç-19)	5

Çalışanlar için iletişimin etkinliği netlik + erişim + düzenlilik + saygı bileşenlerinden oluşuyor. Geri bildirim “öğretici” formda olması öğrenmeyi tetikliyor. Bulgular, iletişimin yalnızca bilgi aktarımı değil, psikososyal güvenlik üreten bir süreç olarak görüldüğünü ortaya koyuyor.

Tablo 5b: Yöneticilerin çalışanlarla iletişim ve geri bildirim süreçlerinde önem verdiği hususlar

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	f
Etkin İletişim	Bilgi akışının düzenliliği	“Günlük brifing ve kısa tutanak iş akışını netleştiriyor.” (Y-4), “Vardiya devir notları standart olmalı.” (Y-8)	6
	Zamanında geri dönüş	“Sahadan gelen soruya bekletmeden yanıt vermek kritik.” (Y-7), “Geciken geri dönüş hata maliyetini büyütüyor.” (Y-11)	4
Geri Bildirim	Ölçülebilir performans takibi	“Basit metriklerle izleme yaptığımızda geri bildirim somutlaşıyor.” (Y-1), “Rapor destekli konuşmak gelişimi hızlandırıyor.” (Y-9)	5
Disiplin	Resmî kanalların kullanımı	“Şikâyet ve talepler belirlenen kanal üzerinden gelmeli.” (Y-3), “Dağınık iletişim, önceliklendirmeyi bozuyor.” (Y-10)	4

Yöneticiler iletişimi standardizasyon ve izlenebilirlik üzerinden kuruyor: düzenli brifing, zamanında yanıt ve metrik temelli geri bildirim öne çıkıyor. Resmî kanal disiplini beklentisi, çalışanların “kolay erişim” talebiyle birleştiğinde, süreç tasarımı net politika ve tek temas noktası ihtiyacını işaret ediyor.

Dördüncü sorulara ilişkin çalışanların ve yöneticilerin dijital otelcilik uygulamalarında hangi bilgi, beceri ve tutumları bekliyorsanız ilişkin verilen cevaplar Tablo 6a ve Tablo 6b’de gösterilmiştir.

Tablo 6a: Çalışanların dijital otelcilik uygulamalarında ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve destekler

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	f
Eğitim İhtiyacı	Yazılım ve modül eğitimi	“Rezervasyon ve kanal yöneticisini tam öğrenmek istiyoruz.” (Ç-3), “POS ve stok modüllerinde uygulamalı eğitim lazım.” (Ç-14)	8
	Veri güvenliği farkındalığı	“KVKK ve şifreleme kurallarını pratik örnekle görmek istiyoruz.” (Ç-23), “Misafir verisini nasıl maskeleyeceğimizi bilmek gerek.” (Ç-10)	5
Teknik Destek	Anlık IT desteği	“Sistem kilitlendiğinde ulaşabileceğimiz tek hat olmalı.” (Ç-17), “Yoğun saatte arıza beklerse misafir bekliyor.” (Ç-8)	7
Kullanıcı Dostu Sistem	Basit arayüz	“Menüler sadeleşirse işlem süresi düşer.” (Ç-19), “Sık kullanılan kısayollar görünür olmalı.” (Ç-6)	6
	Mobil kullanım kolaylığı	“Tabletten giriş yapmak servis akışını hızlandırıyor.” (Ç-5), “Misafir yanında işlem yapabilmek fark yaratıyor.” (Ç-2)	4

Çalışan ihtiyaçları eğitim + gerçek zamanlı destek + kullanılabilirlik ekseninde toplanıyor. KVKK ve veri güvenliğinin iş başında somut örneklerle öğretimi talep ediliyor. Arayüz ve mobilite vurgusu, dijital araçların hizmet anındaki ergonomi ile kabul gördüğünü gösteriyor.

Tablo 6b: Yöneticilerin dijital otelcilik uygulamalarında çalışanlardan beklediği bilgi, beceri ve tutumlar

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	f
Dijital Yetkinlik	Sistem hâkimiyeti ve hız	"Kanal yöneticisi-PMS-POS arasında hızlı geçiş bekliyoruz." (Y-9), "Rapor çekme ve temel analiz süresini kısaltmalılar." (Y-12)	6
	Veri doğruluğu	"Opsiyon/rezervasyon hatası tüm zinciri etkiliyor." (Y-1), "Stok ve satış verisinde tek kayıt ilkesi önemli." (Y-6)	5
Süreç Uyumu	SOP'lara bağlılık	"Dijital kayıt-fiziksel süreç aynı dili konuşmalı." (Y-5), "Devir-teslim protokolüne uymak hatayı azaltır." (Y-8)	5
Güvenlik ve Uyum	KVKK ve yetki yönetimi	"Erişim yetkisi rol bazlı kullanılmalı." (Y-3), "Misafir verisi sadece iş amaçlı görüntülenmeli." (Y-11)	4
Gelişim Tutumu	Öğrenmeye açıklık	"Güncelleme geldiğinde hızla adapte olabilmeliler." (Y-4), "Yeni modül çıktığında denemekten kaçınmamak gerekiyor." (Y-7)	4

Yöneticiler dijital alanda hız + doğruluk + süreç uyumu + güvenlik dörtlüsünü temel beklenti olarak konumlıyor; buna öğrenme çevikliği eşlik ediyor. Bu matris, çalışanların eğitim ve destek talepleriyle tamamlayıcı bir ilişki kuruyor; doğru tasarlanmış eğitim-SOP-yetki yönetimi üçlemesi, performansı sürdürülebilir kılabilir.

5. Tartışma ve Sonuç

İş etkinliğine ilişkin bulgular, çalışanlar ile yöneticiler arasında belirgin bir paradigma farklılığına işaret etmektedir. Çalışanlar çalışma saatlerinin düzenlenmesi, yeterli personel desteği ve teknolojik altyapının iyileştirilmesi gibi yapısal koşullara odaklanırken; yöneticiler görev uyumu, takım disiplini ve süreçsel tutarlılık gibi davranışsal unsurları ön plana çıkarmaktadır. Bu ayrışma, Herzberg'in çift faktör teorisindeki hijyen ve motivatör faktörler ayrımıyla tutarlıdır (Herzberg, 1968). Çalışan talepleri büyük ölçüde memnuniyetsizliği önleyici dışsal faktörlere karşılık gelirken, yöneticilerin beklentileri içsel motivatörlere daha yakındır. Otelcilik literatürü de çalışma koşullarındaki iyileştirmelerin performans üzerindeki doğrudan etkisini vurgulamaktadır (Kim & Jogaratnam, 2010). Buna karşılık yöneticilerin süreç ve davranış odaklı yaklaşımı, operasyonel mükemmellik anlayışıyla uyumlu görünmektedir (Hayes & Wheelwright, 1984). Bu durum, çalışanların "hangi koşullarda", yöneticilerin ise "nasıl" çalışıldığına odaklandığını göstermektedir.

Motivasyon bulguları da benzer bir ayrışmaya işaret etmektedir. Çalışanlar ücret artışı, prim ve yan haklar gibi dışsal ödüllendirmeleri öncelikli görürken, yöneticiler içsel motivasyonun sürdürülebilirliğini vurgulamaktadır. Bu farklılaşma, öz-belirleme teorisinin dışsal ve içsel motivasyon ayrımıyla paraleldir (Deci & Ryan, 2000). Literatürde dışsal motivasyonun kısa vadede etkili ancak sınırlı sürdürülebilirliğe sahip olduğu, içsel motivasyonun ise uzun vadeli bağlılığı desteklediği belirtilmektedir (Gagné & Deci, 2005). Otelcilik alanındaki çalışmalar da finansal beklentilerin yüksekliğini doğrulamakla birlikte tek başına yeterli olmadığını göstermektedir (Kusluvan vd., 2010). Bulgularda çalışanların takdir ve ekip uyumuna verdiği önem, tamamen dışsal bir motivasyon yapısının söz konusu

olmadığını göstermektedir. Yöneticilerin performans dayalı prim sistemlerini desteklemesi ise hibrit motivasyon modellerinin potansiyeline işaret etmektedir.

Dijitalleşmeyle ortaya çıkan yapısal gerilim bu ayrışmayı bağlamsal olarak açıklamaktadır. Dijital dönüşüm bir yandan verimlilik baskısını artırırken diğer yandan iş yoğunluğu ve belirsizlik üretmektedir. Uluslararası çalışmalar, dijital teknolojilerin iş yükü ve refah üzerinde çift yönlü etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Ye & Chen, 2024). Yapay zekâ temelli uygulamaların verimliliği artırmakla birlikte performans baskısı ve iş güvencesi kaygısı oluşturabildiği belirtilmektedir (Thulasidoss vd., 2020). Bu çerçevede çalışanların hijyen faktörlerine yönelmesi, yöneticilerin performans ve rekabet odaklı yaklaşımıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Türkiye bağlamında da benzer bir eğilim görülmektedir. Türkmen Akbulut ve Mesci (2022), dijital dönüşüm süreçlerinde çalışan tutumlarının büyük ölçüde iş güvencesi ve çalışma koşullarıyla şekillendiğini göstermektedir. Dolayısıyla mevcut çalışmada ortaya çıkan hijyen faktörleri vurgusu, bireysel motivasyondan ziyade yapısal belirsizliklerin bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

İletişim ve geri bildirim süreçlerinde ise iki grup arasında daha yüksek bir uyum söz konusudur. Netlik, düzenlilik ve zamanında geri bildirim beklentileri örgütsel iletişim literatürüyle örtüşmektedir (Robbins & Judge, 2019; Men, 2014). Çalışanların gelişim odaklı geri bildirim talebi, geri bildirim müdahale teorisiyle tutarlıdır (Kluger & DeNisi, 1996). Ancak resmî iletişim kanalları ile erişilebilirlik beklentisi arasındaki gerilim, standardizasyon ve esneklik dengesinin önemini göstermektedir.

Son olarak dijital uygulamalara ilişkin bulgular, çalışanların eğitim ve teknik destek talepleri ile yöneticilerin yetkinlik ve performans beklentilerinin tamamlayıcı bir yapı oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, teknoloji kabul modelinde vurgulanan algılanan kullanım kolaylığı ve algılanan yararlılık boyutlarıyla uyumludur (Davis, 1989). Dijital dönüşümün başarısında çalışan eğitiminin kritik rolü literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır (Vial, 2019). Sürekli öğrenme ve adaptasyon yeteneği, dijital otelcilikte sürdürülebilir performansın temel belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir (Buhalis & Law, 2008).

6. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın sonuçları, dijital otelcilik bağlamında çalışan ve yönetici beklentilerinin farklılaşsa da birbirini tamamlayan yönler taşıdığını ortaya koymuştur. Çalışanlar daha çok ücret, çalışma koşulları, eğitim ve teknolojik destek gibi hijyen faktörlerine odaklanırken; yöneticiler disiplin, takım uyumu, içsel motivasyon ve dijital yeterlilik gibi performans odaklı unsurları ön plana çıkarmaktadır. Bu durum, dijital dönüşüm sürecinde otel işletmelerinde insan odaklı yaklaşımlar ile performans beklentilerinin dengelenmesi gerektiğini göstermektedir.

Araştırmanın bulguları, yöneticilerin çalışanların dijital yetkinliklerini artırmaya yönelik eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmasının kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı şekilde çalışanların beklentilerinin dikkate alınması, iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla, yöneticilere önerilen temel strateji, çalışanların ihtiyaçları ile dijitalleşme sürecinin gerekliliklerini bütünleştiren hibrit bir insan kaynakları politikası geliştirmektir.

Bunun yanı sıra, iletişim ve geri bildirim mekanizmalarının daha erişilebilir, şeffaf ve çift yönlü bir yapıya kavuşturulması, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki algı farklılıklarının giderilmesine yardımcı olabilir. Dijital dönüşümün başarıya ulaşması için yalnızca teknolojik altyapı değil, aynı zamanda çalışan deneyimini merkeze alan katılımcı bir örgüt kültürü de gereklidir.

Bu çalışmanın bulguları, yalnızca Bolu ilinde faaliyet gösteren ve kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle seçilmiş otel işletmelerinden elde edilen verilerle sınırlıdır. Bolu'nun coğrafi konumu, turizm türü (doğa, termal ve hafta sonu turizmi ağırlıklı yapı), mevsimsellik özellikleri ve işletme ölçekleri dikkate alındığında, elde edilen sonuçların Türkiye genelindeki büyük ölçekli şehir otelleri, resort oteller veya farklı turizm destinasyonlarında faaliyet gösteren işletmeler için doğrudan genellenmesi sınırlıdır. Bu nedenle, araştırma bulguları ilgili bağlam içinde değerlendirilmelidir. Ulusal düzeyde daha güçlü genellemeler yapabilmek için, gelecekte farklı bölgeleri, farklı otel türlerini ve daha geniş örneklemeleri kapsayan karşılaştırmalı çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Çalışmanın katkıları başlıklar halinde özetlenecek olursa:

6.1. Akademik Katkı: Bu çalışma, dijital otelcilik literatüründeki müşteri odaklı çalışmaların aksine, çalışan-yönetici beklenti farklılıklarına odaklanarak teorik bir boşluğu doldurmaktadır. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve Öz-Belirleme Teorisi çerçevesinde, dijital dönüşüm sürecindeki algı paradigmalarını ortaya koymakta ve insan kaynakları yönetimi literatürüne ampirik verilerle katkı sağlamaktadır.

6.2. Pratik (Sektörel) Katkı: Araştırma bulguları, otel yöneticileri için somut öneriler sunmaktadır. Çalışanların hijyen faktörlerine (ücret, altyapı) yönelik beklentileri ile yöneticilerin motivatör faktörlere (disiplin, içsel motivasyon) yönelik beklentilerini dengeleyecek "hibrit insan kaynakları stratejileri" geliştirilmelidir. Bu çalışmanın bulguları, dijital dönüşüm sürecinde otel işletmelerinde etkili bir insan kaynakları yönetiminin, yalnızca teknolojik yatırımlarla değil; insan odaklı uygulamalarla desteklenen hibrit bir stratejiyle mümkün olabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, dijital sistemlerin sunduğu verimlilik avantajları ile çalışanların motivasyon, gelişim ve psikolojik iyi oluş ihtiyaçlarını bütünleştiren hibrit insan kaynakları yaklaşımlarının geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Bu kapsamda öncelikle, çalışanların dijital yetkinliklerini artırmaya yönelik yapılandırılmış eğitim programlarının oluşturulması önerilmektedir. Çevrim içi

öğrenme platformları, modüler eğitim içerikleri, sertifikalı dijital beceri programları ve deneyimli çalışanlar aracılığıyla yürütülen mentorluk sistemleri, çalışanların dijital dönüşüme uyum sürecini destekleyebilir. Bu tür uygulamalar hem teknik yeterliliklerin gelişmesini hem de örgütsel bağlılığın güçlenmesini sağlayacaktır.

İkinci olarak, dijital dönüşüm sürecinde çalışanların karşılaştıkları teknik ve operasyonel sorunlara hızlı çözümler sunabilecek dijital destek mekanizmalarının kurulması gerekmektedir. İç destek portalları, çevrim içi yardım masaları, mobil rehber uygulamalar ve self-servis insan kaynakları sistemleri, çalışanların iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunları daha etkin biçimde yönetmelerine katkı sağlayacaktır. Bu mekanizmalar, iş akışında kesintilerin azaltılmasına ve çalışan memnuniyetinin artırılmasına yardımcı olacaktır.

Üçüncü olarak, motivasyon ve performans yönetimi alanında hibrit uygulamaların geliştirilmesi önem taşımaktadır. Dijital performans izleme sistemleri ile bireysel koçluk, geri bildirim görüşmeleri ve takdir mekanizmalarının birlikte kullanılması, çalışanların hem objektif ölçütlerle değerlendirilmesini hem de bireysel gelişmelerinin desteklenmesini mümkün kılacaktır. Ayrıca performansa dayalı prim sistemleri, dijital başarı rozetleri, kariyer gelişim planları ve esnek yan hak paketleri gibi uygulamalar, çalışan bağlılığını güçlendirecek araçlar olarak değerlendirilebilir.

Son olarak, hibrit insan kaynakları stratejisinin sürdürülebilir biçimde uygulanabilmesi için örgütsel kültürün dijitalleşme ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Katılımcı liderlik anlayışı, açık iletişim kanalları ve öğrenen organizasyon yapılarının desteklenmesi, dijital dönüşüm sürecinin insan boyutunda başarıyla yönetilmesine katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda geliştirilecek bütüncül insan kaynakları politikaları, otel işletmelerinin rekabet gücünü artırırken çalışan memnuniyetini ve kurumsal sürdürülebilirliği de destekleyecektir.

6.3. Metodolojik Katkı: Çalışma, dijital otelcilik alanında nitel bir fenomenolojik desen kullanılarak çalışan ve yönetici deneyimlerinin derinlemesine incelenmesi açısından metodolojik bir örnek teşkil etmektedir. Benzer konularda çalışacak araştırmacılar için veri toplama ve analiz sürecine dair bir model sunmaktadır.

7. Kaynakça

- Anwar, F. A., Deliana, D., ve Suyamto, S. (2024), "Digital transformation in the hospitality industry: Improving efficiency and guest experience", *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4 (2), ss. 428-437.
<https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3201>
- Aracı, S. ve Ergen, F. D. (2021), "Otel işletmelerinin teknolojik yeniliklerinde COVID-19 salgın etkilerinin değerlendirilmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (46-1), ss. 1271-1282.
<https://doi.org/10.31795/baunsobed.1020216>

- Atik, E., ve Baraz, A. B. (2023). Otel İşletmelerinde Yenilik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences*,6(1), 129-151. <https://doi.org/10.53353/atrss.1159888>
- Atik, E. ve Baraz, A. B. (2023), "Otel işletmelerinde yenilik ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması", *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences*, 6 (1), ss. 129-151. <https://doi.org/10.53353/atrss.1159888>
- Aydın, S. ve Onaylı, E. (2020), "Bankacılıkta dijital dönüşümle değişen müşteri deneyimi: Müşteri sadakati, memnuniyeti ve tavsiye eğilimine yansımaları", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 27 (3), ss. 645-663. <https://doi.org/10.18657/yonveek.746918>
- Bešić, C., Bogetić, S., Bakator, M. ve Petrevska, I. (2024), "The impact of sustainability, digital technologies, and employee knowledge on the competitiveness of personalized tourist offer", *Hotel and Tourism Management*, 12 (1), ss. 10-10. <https://doi.org/10.5937/menhottur2400010B>
- Buhalis, D. ve Law, R. (2008), "Progress in information and communication technologies in hospitality management: 20 years on and 10 years after the internet—The state of e-tourism research", *Tourism Management*, 29 (4), ss. 609- 623.
- Buhalis, D. ve Leung, D. (2018), "Smart hospitality — Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem", *International Journal of Hospitality Management*, 71, ss. 41-50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (8. Baskı), Sakarya Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2012), *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, Prentice Hall, Upper Saddle River, USA.
- Creswell, J. W. ve Poth, C. N. (2018), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.), SAGE Publications, USA.
- Dang, T. D. ve Nguyen, M. T. (2023), "Systematic review and research agenda for the tourism and hospitality sector: Co-creation of customer value in the digital age", *Future Business Journal*, 9(1):94. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00274-5>
- Davis, F. D. (1989), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology", *MIS Quarterly*, 13 (3), ss. 319-340.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000), "The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior", *Psychological Inquiry*, 11 (4), ss. 227-268.
- Degirmen, G. C., Ozbey, D. O., Sardagı, E., Tekin, I. C., Koc, D., Erdogan, P., Koc, F. ve Arık, E. (2024), "How does digital transformation moderate green culture, job satisfaction, and competitive advantage in sustainable hotels?", *Sustainability*, 16 (18), ss. 8072. <https://doi.org/10.3390/su16188072>
- Gagné, M. ve Deci, E. L. (2005), "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), ss. 331-362.
- Geçgel, H., Kana, F. ve Eren, D. (2020), "Türkçe eğitiminde dijital yetkinlik kavramının farklı değişkenler açısından incelenmesi", *Ana Dili Eğitimi Dergisi*, 8 (3), ss. 886- 904. <https://doi.org/10.16916/aded.742352>

- Guba, E. G. ve Lincoln, Y. S. (1982), "Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry", *Educational Communication and Technology Journal*, 30 (4), ss. 233–252.
- Elkhwesky, Z. E. F. Y. ve Elkhwesky, E. F. Y. (2022), "A systematic and critical review of Internet of Things in contemporary hospitality: A roadmap and avenues for future research", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35 (2), ss. 533–562. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2022-0090>
- Hayes, R. H. ve Wheelwright, S. C. (1984), *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*, Wiley.
- Hazal, E. ve Mahmut, D. (2022), "Effect of digital transformation on human resources planning in hotel businesses", *Scientific Collection «InterConf+»*, 24 (121), ss. 26–37. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.08.2022.004>
- Herzberg, F. (1968), "One more time: How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, 46 (1), ss. 53–62.
- Ivanov, S. ve Webster, C. (2019), "Robots, artificial intelligence, and service automation in travel, tourism and hospitality", *Tourism Management*, 73, ss. 169–181.
- Kanıpek, H. (2023), *Yönetici bakışıyla otel işletmelerinde dijital dönüşüm* (Yüksek lisans tezi), Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi. <https://hdl.handle.net/20.500.14002/1888>
- Kanoğlu, M. F. (2025), "Nepotizmin Kurum Kültürüne Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 21(1), ss. 150-170. <https://izlik.org/JA98SA43YB>
- Kim, W. G. ve Jogaratnam, G. (2010), "Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 9 (3), ss. 318–339.
- Kluger, A. N. ve DeNisi, A. (1996), "The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory", *Psychological Bulletin*, 119 (2), ss. 254–284.
- Köse, H. Ö. ve Polat, N. (2022), "Dijital dönüşüm ve denetimin geleceğine etkisi", *Sayıştay Dergisi*, 32 (123), ss. 9–41. <https://doi.org/10.52836/sayistay.1068328>
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., İlhan, I. ve Buyruk, L. (2010), "The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry", *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2), ss. 171–214.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985), *Naturalistic inquiry*, SAGE Publications, USA.
- Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J. ve González López-Valcárcel, B. (2013), "Online customer reviews of hotels: As participation increases, better evaluation is obtained", *Cornell Hospitality Quarterly*, 54 (3), ss. 274–283. <https://doi.org/10.1177/1938965513481498>
- Men, L. R. (2014), "Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction", *Management Communication Quarterly*, 28 (2), ss. 264–284.
- Merriam, S. B. (2018), *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (Çev. S. Turan), Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım, Ankara.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2016), *Nitel veri analizi: Genişletilmiş bir kaynak kitap* (Çev. S. Akbaba Altun ve A. Ersoy), Pegem Akademi, Ankara.

- Morgan, D. L. ve Morgan, R. K. (2008), *Single-case research methods for the behavioral and health sciences*, Sage Publications, USA.
- Olaleye, B. R., Abdurrashid, I. ve Mustapha, B. (2024), "Organizational sustainability and TQM practices in hospitality industry: Employee-employer perception", *The TQM Journal*, 36 (7), ss. 1936–1960. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2022-0306>
- Özkaynar, K. ve Yolcu, T. (2021), "Dijital pazarlama ve markaların müşteri memnuniyeti", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4 (3), ss. 584–598. <https://doi.org/10.33712/mana.1025480>
- Peng, X., Zhu, J., Lee, S., Zhou, D., Song, W. ve Ying, T. (2024), "Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023", *International Journal of Hospitality Management*, 120, ss. 103761. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2019), *Organizational Behavior* (18th ed.), Pearson.
- Shin, H. W. ve Jang, H. (2025), "Overcoming barriers of corporate digital responsibility in the hospitality and tourism industry: A social identity perspective", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37 (11), ss. 3610–3631. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2024-1670>
- Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş. (2020), "Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme", *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), ss. 153–182.
- Thulasidoss, V., Alfaz, M. ve Tamang, M. (2025), "Artificial intelligence in human resource management: A systematic review of drivers, challenges, and future pathways", *Nepal Journal of Multidisciplinary Research*, 8 (4), ss. 72–91. <https://doi.org/10.3126/njmr.v8i4.82368>
- Türkmen Akbulut, B. ve Mesci, M. (2022), "Dijital dönüşüme karşı işgören tutumlarının incelenmesi: Alanya'da otel işletmeleri üzerine bir araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (48), ss. 527–542. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.1130142>
- Türnüklü, A. (2000), "Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel bir araştırma tekniği: Görüşme", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24 (24), ss. 543–559.
- Ullah, I., Ud Din, S., Wang, B., Fiaz, M., Yuan, Y., Hayat Mughal, Y. ve Alhaider, M. (2025), "Digitalizing the hospitality industry: The impact of digital transformational leadership, digital culture and taking charge on organizational resilience", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37 (11), ss. 3791–3813. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2024-1768>
- Van Der Schaft, A. H. T., Lub, X. D., Van Der Heijden, B. ve Solinger, O. N. (2024), "How employees experience digital transformation: A dynamic and multi-layered sensemaking perspective", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 48 (5), ss. 803–820. <https://doi.org/10.1177/10963480221123098>
- Vial, G. (2019), "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", *Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), ss. 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wynn, M. ve Jones, P. (2022), "IT strategy in the hotel industry in the digital era", *Sustainability*, 14 (17), <https://doi.org/10.3390/su141710705>

- Yalçınkaya, P., Atay, L. ve Karakaş, E. (2018), "Akıllı turizm uygulamaları", *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 2 (2), ss. 85–103.
<https://doi.org/10.32958/gastoria.433831>
- Ye, Y. ve Chen, K.-H. (2024), "Hospitality employees and digital transformation: The mediating roles of alienation and motivation", *International Journal of Hospitality Management*, 119, ss. 103731.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103731>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021), *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. baskı), Seçkin Yayıncılık.
- Yurtlu, M. ve Göral, R. (2022), "Operation And Interaction of Software Used in Digital Distribution Channels in Direct Marketing of Hotels", *Darnios Aplinkos Vystymas* 19(1), 142-156.
<https://doi.org/10.52320/dav.v19i1.221>

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.	Bilgilendirilmiş Onam Formu: Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.
Teşekkür: Katkılarından dolayı hakemlere ve emeği geçen tüm hocalarımıza teşekkür ederiz	Araştırmacıların Katkı Oranı: Yazar çalışmaya %100 oranda katkı sağlamıştır.
Destek Bilgisi: Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır.	Etik Kurul Onayı: Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 20.03.2025 ve 2025/99 sayılı kararı ile etik onayı verilmiştir.
Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.	

Ek 1. Görüşme Formu

Yöneticilere Yönelik Görüşme Soruları

1. Çalışanlarınızın işlerini etkili bir şekilde sürdürebilmesi için hangi koşulların sağlanması gerektiğini düşünüyorsunuz?
2. Çalışanlarınızın motivasyonunu artırmak için hangi unsurların öncelikli olduğunu görüyorsunuz?
3. Çalışanlarla iletişim ve geri bildirim süreçlerinde sizce en önemli hususlar nelerdir?
4. Dijital otelcilik uygulamalarında çalışanlardan hangi bilgi, beceri ve tutumları bekliyorsunuz?

Çalışanlara Yönelik Görüşme Soruları

1. İşinizi daha etkili ve verimli yapabilmeniz için hangi koşulların sağlanmasını istiyorsunuz?
2. Motivasyonunuzun artması için iş yerinde hangi unsurların sizin için öncelikli olduğunu düşünüyorsunuz?
3. Yöneticilerle iletişim ve geri bildirim süreçlerinde sizin için en önemli hususlar nelerdir?
4. Dijital otelcilik uygulamalarında işinizi kolaylaştıracak hangi bilgi, beceri ve destekleri talep ediyorsunuz?