

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ VE YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİNİN ORTAK YÜRÜTÜĞÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI



HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seda DURAN

(Y1412.290015)

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Tez Danışman: Prof. Dr. Uğur TEKİN

Ocak, 2017



**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
İLE
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜLERİ**



Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı **Y1412.290015** numaralı öğrencisi **Seda DURAN**'ın "**HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİ**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03.01.2017 tarih ve 2017/01. sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *aykırılığa* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *başarılı* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :17/01/2017

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur TEKİN

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ahmet ŞİRİN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ganime AYDIN

[Handwritten signatures of Prof. Dr. Uğur TEKİN, Prof. Dr. Ahmet ŞİRİN, and Yrd. Doç. Dr. Ganime AYDIN]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Hizmet İçi Eğitimin Motivasyona Etkisi” adlı çalışmamın, tezin proje başlangıç bölümünden sonuna kadar ki süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmadan yazıldığını ve yararlandığım kaynakların Bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak tezimi oluşturduğumu onurumla beyan ederim. (05.01.2017)

Seda DURAN





ÖNSÖZ

Hizmet içi eğitim ve motivasyon hem işletmeler için hem çalışanlar için önem taşıyan iki kavramdır. Hizmet içi eğitim işletmeler için bir külfet niteliği taşısa da çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini işin gereklerine uygun bir şekilde geliştirmektedir. Dolayısı ile başlangıçta işletme için bir külfet olarak karşımıza çıksa da çalışanın işletmelerin ihtiyaçlarına uygun bir şekilde yetiştirilmesini sağlamaktadır. Motivasyon ise çalışanın işini hevesle ve istekle yapması anlamında ortaya koyduğu enerjiyi ifade etmektedir. Çalışanın beceri ve yeteneklerini geliştiren bir faaliyet olarak hizmet içi eğitim, çalışanın önemsendiği duygusunu yaşamasını sağlamakta, hizmet içi eğitimin kazandırdıkları ile çalışanın kendine olan güveninin artmasını ve motive olmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanın kendini geliştirerek kariyer planı yapmasına da yardımcı olan hizmet içi eğitim ile motivasyon arasında bir ilişkinin olduğu bir çok araştırmada ortaya konulmuştur.

Bu çalışmalar birçok sektör açısından yapılmış ve hizmet içi eğitim-motivasyon ilişkisi çeşitli boyutlarıyla ele alınmıştır. Sivil hava yolu taşımacılığı, özellikle kabin çalışanlarının hizmet süresinde müşterilerle/yolcularla yoğun bir temas içerisinde olduğu, yorucu ve motivasyonu düşürücü koşulların hakim olduğu bir faaliyet alanıdır. Bu ve benzer sebepler nedeni ile bu sektörde sık sık hizmet içi eğitimler düzenlenmektedir. Bu eğitimlerin çalışan tarafından nasıl algılandığının ve bu eğitimlerin motivasyona bir katkısının olup olmadığının incelenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca bu sektörde bu ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamış olması bu yönde bir araştırma hazırlanması konusunda motive edici olmuştur.

Tez çalışmam sürecinde bilgisi, desteği ve yönlendirmeleriyle bana ışık tutan değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Uğur Tekin' e teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmalarım sürecinde desteğini benden esirgemeyen değerli eşim Ufuk Duran' a da sonsuz teşekkür ederim.

Ocak,2017

Seda DURAN



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT	xix
1 GİRİŞ.....	1
2 HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI.....	7
2.1 Eğitim ve Hizmet İçi Eğitim Kavramları	7
2.1.1 Eğitim kavramı	7
2.1.2 Hizmet içi eğitim kavramı.....	9
2.2 Hizmet İçi Eğitim Türleri	10
2.3 Hizmet İçi Eğitimin Ortaya Çıkışı ve Tarihçesi.....	13
2.4 Hizmet İçi Eğitimi Gerekli Kılan Faktörler	14
2.5 Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	17
2.6 Hizmet İçi Eğitimin Planlanması ve Uygulanması	19
2.7 Hizmet İçi Eğitimin Yararları	22
2.8 Hizmet İçi Eğitimin Önemi	24
2.9 Sivil Havayolu Taşımacılığında Hizmet İçi Eğitimin Önemi	25
3 MOTİVASYON KAVRAMI	29
3.1 Motivasyon Kavramı.....	29
3.2 Motivasyonun Kuramsal Temelleri.....	32
3.3 Motivasyon Türleri.....	36
3.3.1 İçsel motivasyon	37
3.3.2 Dışsal motivasyon.....	38
3.4 Motivasyona Etki Eden Faktörler	38
3.5 Motivasyonun Önemi.....	43
3.6 Hizmet İçi Eğitimin İşgören Motivasyonuna Etkisi.....	45
4 YÖNTEM	49
4.1 Araştırma Yöntemi	49
4.2 Evren ve Örneklem.....	49
4.3 Veri Toplama Araçları	49
4.4 Verilerin Analizi.....	51
5 BULGULAR.....	53
5.1 Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı	53
5.2 Katılımcıların Ölçeklere Verdiği Cevapların Dağılımı	58
5.3 Ölçek Bulgularının Demografik Özelliklere Göre Analizi	63
5.3.1 Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre Değişimi.....	63

5.3.2	Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Cinsiyete Göre Değişimi	65
5.3.3	Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Değişimi	66
5.3.4	Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Gelire Göre Değişimi	68
5.3.5	Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Meslekteki Süreye Göre Değişimi	70
5.3.6	Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin İş Yerindeki Süreye Göre Değişimi	73
5.3.7	Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Unvana Göre Değişimi	75
5.3.8	Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Değişimi.....	77
6	SONUÇ VE TARTIşMA	81
6.1	Sonuçlar ve Öneriler:	90
KAYNAKLAR.....		93
EKLER.....		100
EK 1:Anket.....		100
EK 2:Etik Kurul Onay		103
ÖZGEçMİş		105

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BOM	: Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
TDK	: Türk Dil Kurumu





ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 5.1: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	53
Çizelge 5.2: Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Algısı İle İlgili Frekans Analizi	59
Çizelge 5.3: Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği ile İlgili Frekans Analizi.....	61
Çizelge 5.4: Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Yaşa Göre Analizi	63
Çizelge 5.5: Hizmet İçi Eğitim Algısı Ölçeğinin Yaşa Göre Analizi.....	65
Çizelge 5.6: Ölçeklerin Bulgularının Cinsiyete Göre Analizi.....	67
Çizelge 5.7: Ölçeklerin Bulgularının Medeni Durumuna Göre Analizi.....	68
Çizelge 5.8: Ölçeklerin Bulgularının Gelire Göre Analizi	68
Çizelge 5.9: Ölçeklerin Bulgularının Meslekteki Süreye Göre Analizi	73
Çizelge 5.10: Ölçeklerin Bulgularının İş Yerindeki Süreye Göre Analizi	76
Çizelge 5.11: Ölçeklerin Bulgularının Ünvana Göre Analizi.....	77
Çizelge 5.12: Ölçeklerin Bulgularının Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Analizi....	77



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Türk Eğitim Sisteminin Yapısı.....	8
Şekil 5.1: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	55
Şekil 5.2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	55
Şekil 5.3: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı	56
Şekil 5.4: Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Dağılımı	56
Şekil 5.5: Katılımcıların Meslekte Geçirdiği Süreye Göre Dağılımı	57
Şekil 5.6: Katılımcıların Bu İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı	57
Şekil 5.7: Katılımcıların Mesleki Unvana Göre Dağılımı	58
Şekil 5.8: Katılımcıların Aldığı Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Dağılımı.....	58
Şekil 5.9: Ölçeklerin Bulgularının Yaşa Göre Analizi	65
Şekil 5.10: Ölçeklerin Bulgularının Cinsiyete Göre Analizi	66
Şekil 5.11: Ölçeklerin Bulgularının Medeni Duruma Göre Analizi.....	68
Şekil 5.12: Ölçeklerin Bulgularının Gelir Durumuna Göre Analizi.....	70
Şekil 5.13: Ölçeklerin Bulgularının Meslekteki Süreye Göre Analizi	73
Şekil 5.14: Ölçeklerin Bulgularının İş Yerindeki Süreye Göre Analizi	75
Şekil 5.15: Ölçeklerin Bulgularının Unvana Göre Analizi.....	77
Şekil 5.16: Ölçeklerin Bulgularının Hizmet İçi Sayısına Göre Analizi.....	79



HİZMET İÇİ EĞİTİMİN MOTİVASYONA ETKİSİ

ÖZET

Eğitimli insan, toplumsal yapının her biriminde önem taşımaktadır. İş yaşamında da eğitimli ve işinin gereklerini yerine getirebilen becerideki çalışanlar büyük bir önem taşımaktadır. İşletmeler, çalışanlarına yeterlilik kazandırabilmek için hizmet içi eğitimler vermektedirler. Bunun yanında çalışanların iç enerjisini canlı tutacak önlemlerle motivasyonlarını da artırmaya çalışmaktadır. Çalışanların mesleki yeterliliklerini artıran hizmet içi eğitimin de motivasyonu artırdığı görülmektedir.

Bu araştırmada hizmet içi eğitim algısının motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sivil hava yolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren bir işletme evreninde oluşturulan 148 kişilik bir örneklem oluşturulmuştur. Bu örneklemde Clemenz (2005)'in geliştirdiği Hizmet İçi Eğitim Algısı Ölçeği ve Semerci (2010)'un geliştirdiği Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği kullanılarak veriler elde edilmiş ve bu veriler Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) paket programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde frekans ve yüzde analizi, standart sapma, farklılık testleri, tek yönlü varyans analizi, TUKEY testi ve t testi teknikleri kullanılmıştır.

İstatistiksel testler sonucunda elde edilen bulgulara göre; hizmet içi eğitim algısı çalışanların motivasyonuna etki etmektedir. Demografik faktörlerin hizmet içi eğitim algısını ölçen analizlere göre hizmet içi eğitim algısı ile sadece gelir değişkeni arasında bir ilişkinin olduğu diğer değişkenlerin ise bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Demografik faktörlerin motivasyon ile ilgisini ölçen analizlerde ise motivasyon ile yaş, cinsiyet, meslekte geçirilen süre, iş yerindeki kıdem, mesleki unvan ve alınan hizmet içi eğitim sayısının anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Buna karşın medeni durum ve gelir değişkenleri ile motivasyon arasında bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler:*Hizmet içi eğitim, motivasyon, hizmet içi eğitim motivasyon ilişkisi, Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği..*



EFFECT OF IN-SERVICE TRAINING ON MOTIVATION

ABSTRACT

An educated individual is essential to a well-functioning society. Trained and skilled individuals who can carry out the tasks required in a professional environment are equally important. Corporations provide “in-service training” to enhance the skills of their employees. In addition, corporations try to keep the enthusiasm of their employees up through measures designed to boost their motivation. It is also observed that in-service training that enhances professional skills does boost motivation.

In this research, the impact of perception of in-service training has been scrutinized. A statistical sample of 148 people from a population of a corporation operating in the civil air transportation sector has been used. Data has been extracted from this sample using Perceived Training Quality Index developed by Clemenz (2005) and Success-Focused Motivation Index developed by Semerci (2009), and the resultant data has been analyzed using software named Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). In the analyses, various techniques such as frequency and percent analysis, Standard deviation, difference tests, one-way variance analysis, Tukey test, and t-test have been used.

According to findings of the statistical analyses, perceived training quality does impact employees' motivation. It is observed that only one demographic factor, income, shows correlation with perceived training quality while other demographic factors are not correlated. In analyses that measure the correlation of demographic factors with motivation, it is observed that motivation is significantly correlated with age, gender, years in profession, professional title and the amount of professional training taken. However, factors such as marital status and income are not found to correlate with motivation.

Keywords: *In-service training, motivation, training-motivation correlation, Success-Focused Motivation Index.*



1 GİRİŞ

Günümüz dünyasında gelişmiş ülkelerin ulaştığı refah seviyesinin arkasındaki temel itici güç nitelikli işgücü kapasitesidir. Gelişen ve değişen işletmecilik anlayışı, emeğin fiziksel verimliliğinin yanında çalışanların bilgi ve becerilerinin de önemini artırmaktadır. Bilgi çağının gerekliliklerine hakim iş görenlere sahip olmak ve bu nitelikli işgücü kaynağını verimli bir şekilde kullanmak işletmeler arasındaki rekabetin temel araçlarından birisi haline gelmektedir. Bu nedenle işletmeler en nitelikli işgücüne sahip olmak için birbiri ile rekabete girişmektedir. Ancak vasıflı çalışanlara ulaşmanın ve işgücüne dahil edilen çalışanları mevcut işletme koşullarına adapte etmenin maliyetleri işletmeleri eldeki işgücü kaynağını çeşitli eğitimler yoluyla nitelikli bir hale getirmeye yöneltmektedir. Hizmet içi eğitim olarak adlandırılan eğitimler yoluyla gerek kamu kurumları gerekse özel sektör işletmeleri, sahip oldukları insan kaynağına mesleki becerilerin yanında karar alma, ani gelişmelere uyum gösterebilme, baskı ve stres altında çalışabilme gibi becerileri kazandırmaya çalışmaktadır (Görmüş ve Kahya, 2014: 38-39).

Hizmet içi eğitim, kurumların ve işletmelerin dünyadaki değişimlere kayıtsız kalmayarak çalışanlarını değişen koşullara uygun yeteneklerle donatmasında en önemli araçlarından birisidir. Hizmet içi eğitim, kurum ve işletmelerin değişime ayak uydurarak çalışanları hazırlamasını sağlarken öğrenmeyi tesadüfi olmaktan çıkartarak planlı programlı bir süreç haline getirmekte ve örgüte değer katmaktadır. Çalışanlara verilen değer bir ifade olarak kabul edilen hizmet içi eğitim, nitelikli işgücünün işletmeye yönelmesini sağlarken işletmenin verimlilik ve performansını da artırmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 2-4).

Son 30 yılı kapsayan süreci ele alırsak, hem kamu yönetimi anlayışının hem de özel sektör işletmeciliğinin temel ilkelerinin değiştiğini ifade etmek mümkündür. Bu dönemde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ve buna eşlik eden sosyal ve ekonomik dönüşüm yeni ihtiyaçların doğmasına yol açmıştır. Bilgi ve becerinin ön plana çıktığı bu dönemde çalışanların işletmenin

ihtiyaçları doğrultusunda eğitime tabi tutulması ve işletme kültürü çerçevesinde davranış ve alışkanlıklarının değiştirilmesi bir zorunluluk halini almıştır. Mesleklerin içeriklerinin ve mesleğe özgü ihtiyaçların hızlı değişim göstermesi, çalışanların sahip olduğu özelliklerin kısa sürede yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle günümüzde hizmet içi eğitim işletmeler için önemli bir gereklilik halini almıştır (Altınışık, 1996: 334). Çalışanlara uygulanan hizmeti içi eğitim programları temel olarak çalışanların yeni bilgi ve gelişmelerden haberdar edilerek geliştirilmesini sağlamakta ve çalışanları değişen koşullara adapte etmektedir (Tanrıverdi ve şahin, 2014: 130).

Bir işletmedeki çalışanın bilgi, beceri ve kapasitesi ne olursa olsun beklenen performansı gösterebilmesi için belirli bir motivasyona sahip olması gerekmektedir. Hareket etmek, harekete geçmek gibi anlamlara gelen motivasyonun iş yaşamındaki kullanımını bir çalışanın işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçerek beklenen performansı göstermesi olarak tanımlamak mümkündür (Görmüş ve Kahya, 2014: 39-40). İnsanlardaki motivasyon düzeylerinin farklılığı, son yıllarda çalışanların işe yönelik tutumlarında önemli bir değişimin gerçekleşmesi ve motivasyonun anlaşılmasına yönelik ihtiyaçlar nedeniyle motivasyonun anlam ve önemini anlamaya yönelik çalışmaların artmasına yol açmaktadır (Pardee, 1990: 4).

Küreselleşme, işletmelerin çevresini ve kaynaklara ulaşma koşullarını değiştirdikçe işletmelerin geleneksel yöntemleri terk ederek yeni koşullara uygun değişimlere gittikleri görülmektedir. Bu değişim alanlarından birisi de işletmelerin çalışanlara yönelik tutum ve yaklaşımlarıdır. Geçmişte sarf ettiği emeğin fiziksel değeri üzerinden ele alınan çalışanların günümüzde bilgi ve becerileri, uzmanlıkları ve daha bir çok nitelikleri bakımından bir kaynak olarak ele alındıkları görülmektedir. Çalışanların bir kaynak olarak görülmesinin bir sonucu olarak çalışanların sahip olduğu niteliklerin ve özelliklerin işe yansıtılmasının önemi iyice artmış ve bunu sağlamak için çalışanı harekete geçirici, dolayısıyla motive edici faaliyetlerin önemi artmıştır (Tanrıverdi ve şahin, 2014: 132-133).

Küreselleşmenin hem iş koşullarını hem insanların yaşam koşullarını değiştirmesi nedeniyle motivasyona olan ihtiyaç artmaktadır. Çünkü bir çok çevresel etki ile karşı karşıya kalan insanların/çalışanların harekete geçirici

enerjisi azalmaktadır. Bunun yanında karmaşıklıktan yaşamın gerektirdiği ihtiyaç ve beklentiler ise çeşitlenmektedir. Dolayısı ile bir yandan çalışanların motive edilmesinin gerekliliği artarken diğer yandan da çalışanları motive etmek zorlaşmaktadır (Küçük, 2007: 76). Motivasyonu sağlanmış çalışanların daha verimli ve daha yaratıcı oldukları görülmektedir. Özellikle içsel motivasyonun çalışanın yaratıcılığına önemli katkılar sağladığı ve müşteri memnuniyetine giden yolda işletmenin bir adım öne geçtiği görülmektedir (Akgündüz, 2013: 144).

Hizmet içi eğitim; ister kamu sektöründe olsun ister özel sektörde olsun bir çok iş alanında sıklıkla başvurulmuş ve çalışanların geliştirilmesini amaçlayan programlanmış eğitim uygulamalarıdır. Bu eğitimlerle çalışanların kendilerini istenilen amaçlar doğrultusunda geliştirmesi amaçlanırken çalışanlara da kendi kariyer planlarını yeniden düzenleme imkanları sağlanmaktadır. Bu eğitimlerle çalışanların gerekli bilgi ve becerilerle donatılarak motivasyon ve performansları artırılmaktadır (Eren vd., 2007: 30-31). Yenilikleri takip edebilen işgücünün öneminin artması hizmet içi eğitimin de önemini artırmaktadır. Öte yandan hizmet içi eğitimin çalışanın motivasyonunu artırarak performans ve verimliliğine etki etmesi, hizmet içi eğitimi kamu kurumları ve özel sektör işletmeleri için önemli bir kurum içi uygulama haline getirmektedir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 10-11).

Bilgi ve teknoloji çağı olarak da adlandırılan günümüzde işletmelerin donanımlı çalışanlara sahip olmasının önemi artmaktadır. Bu yüzden işletmeler sıklıkla çalışanlarını planlı-programlı eğitimlere tabi tutmaktadır. Fakat her ne kadar çalışanlara bu tür eğitimler verilse de bir süre sonra alınan eğitimin kazandırdığı bilgi ve beceri güncelliğini kaybetmekte ve işletmelerin bu eğitimleri tekrarlamasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007: 761). Görülüyor ki hizmet içi eğitim süreklilik ve tekrar gerektiren bir faaliyet olup hızla değişen çevresel koşullar işletmeleri bu konuda sürekli aktif olmaya zorlamaktadır. Gelişmiş ülkelerde özellikle eğitim öğretim alanında çalışanların hizmet içi eğitim yoluyla geliştirilmesi faaliyetlerinin 1960'lara kadar gittiği, günümüzde bu alanda uzaktan eğitim de dahil olmak üzere bir çok yöntemin geliştirildiği görülmektedir (Aydın, 2012: 52).

Geçmişte daha çok kamu kurumlarının özellikle göreve yeni başlayan kamu çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirdiği hizmet içi eğitime günümüzde hem kamu sektöründe hem özel sektörde yaygın olarak başvurulduğu görülmektedir. Bunun yanında bu eğitimlerin sadece işe yeni alınan çalışanlara yönelik olmadığı, düzenli bir şekilde meslekteki kıdemi ve unvanı ne olursa olsun her çalışana verildiği görülmektedir. Hizmet içi eğitimin motivasyonla ilişkisinin anlaşılmasına bağlı olarak bu faaliyetlerin öneminin daha da arttığı görülmektedir. Hizmet içi eğitimin çalışanların motivasyonuna etkisine yönelik yapılan çalışmalar; çalışanlara verilen hizmet içi eğitimle çalışanın kendisine güveninin arttığını, işi ve işletmeyle olan bağının güçlendiğini ve hizmet içi eğitim algısındaki değişimin motivasyonda da önemli düzeyde değişimlere yol açtığını ortaya koymaktadır.

Kamu sektöründe çalışanlara yönelik olarak yaptığı araştırmada Görmüş ve Kahya (2014: 48), hizmet içi eğitimlerin sağladığı kişisel gelişimin çalışanları motive ettiğini belirtmektedir. Aydın (2012: 52)'ın çalışması da eğitim hizmetleri alanında öğretmenlere verilen hizmet içi eğitimlerin öğretmenlerin yeniliklere ve teknolojiye uyum sağlamasını kolaylaştırdığını, bu faaliyetlerle elde edilen becerilerin motivasyon ve verimliliği artırdığı görülmektedir.

Konaklama işletmelerindeki çalışanların hizmet içi eğitim algısı ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen Tanrıverdi ve Şahin (2014: 138-139)'ın araştırması da iki değişken arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre çalışanların hizmet içi eğitim algısı arttıkça iş içi ve iş dışı motivasyonları artmaktadır.

Konya (2013: 89-92)'nın bankacılık sektörüne yönelik olarak yaptığı araştırma da benzer şekilde hizmet içi eğitimin çalışan motivasyonuna olumlu etkilerinin olduğuna işaret etmektedir. Öte yandan çalışanların aldıkları hizmet içi eğitimlerle motive olma düzeyleri farklılaşabilmektedir. Çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem, unvan gibi demografik değişkenlerinin motivasyon düzeyinde farklılaşmaya yol açtığı da dikkat çekmektedir.

Mahmutoğluları (2015: 107-108)'nın turizm sektöründeki çalışanlara yönelik olarak yaptığı araştırmanın bulgularına göre; çalışanların hizmet içi eğitim algısı ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir

ilişki vardır. Çalışanların hizmet içi eğitim algısı arttıkça öğrenme motivasyonları artmaktadır. Bu da çalışanlara verilen eğitimlerin etkinlik düzeyinin çalışanlardaki işi öğrenme motivasyonlarını olumlu etkilediğini göstermektedir.

Literatürdeki çok sayıda çalışma, hizmet içi eğitim ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, bu ilişkinin çalışanların yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, işyerindeki unvan ve yetki gibi çeşitli demografik özelliklerine göre farklılaştığına işaret etmektedir. Öte yandan her sektörün çalışanlarının iş yükü algısı ve motivasyon ihtiyacı farklılaşmaktadır. Yapılan çalışmalara bakıldığında zaman zaman kamu sektörü ile ilgili çalışmaların daha fazla olduğu, özel sektöre ait çalışmalar içerisinde ise eğitim hizmetleri ile bankacılık hizmetleri gibi hizmetlerin verildiği sektörlerle yönelik çalışmaların öne çıktığı görülmektedir. Ulaşım ve taşımacılık hizmetleri içerisinde önemli bir yeri olan hava yolu taşımacılığı mesai kavramının olmadığı, özellikle uçuş personeli olarak görev yapan çalışanların görevleri süresinde uzun bir süre ev ve işyerlerinin dışında zaman geçirmek zorunda oldukları, uyku, yorgunluk ve stres gibi problemleri diğer sektörlerin çalışanlarına göre daha yoğun olarak yaşadıkları görülmektedir. Dolayısı ile havayolu taşımacılığında çalışanların motivasyonu diğer sektörlerin birçoğundan daha fazla öneme sahiptir. Bunun yanında hava yolu yolcu taşımacılığının farklı kültür ve milletlerden insanlara hizmet etmeyi gerektirmesi çalışanların bilgi, beceri, davranış ve görgülerini sürekli güncellemelerini de gerektirmektedir.

Hava yolu taşımacılığında yer alan çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçları ile motivasyon ihtiyaçları, hava yolu işletmelerinin sürekliliği olan faaliyetlerde bulunmalarını zorunlu kılmaktadır. Hava yolu yolcu taşımacılığında çalışanların kendilerini sürekli geliştirme ihtiyacı ile motivasyon araçlarına olan ihtiyaçlarının bir arada kendini ortaya koyması dolayısıyla bu araştırmada hava yolu yolcu taşımacılığı sektöründe yer alan işgörenlerin hizmet içi eğitim algısının motivasyonlarına etkisi incelenecektir.

Araştırmanın temel hipotezi, çalışanların hizmet içi algısının motivasyona bir etkisinin olduğu şeklindedir. Bu ana hipotez çerçevesinde işgörenlere ait demografik değişkenlerin de bu ilişkiye etki ettiği düşünülmektedir.



2 HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

Günümüzde bilgi ve teknolojiadaki gelişimin hızı, işletmelerin rekabet etme koşullarında köklü bir değişime yol açarken insan kaynağı önemli bir sermaye olarak ön plana çıkmıştır. Bilgi toplumu şartlarında insan kaynağına yapılan yatırımın diğer sermaye araçlarına yapılan yatırımdan daha yüksek bir verimliliğe sahip olması ve nitelikli insan kaynağının diğer sermaye araçlarının da verimliliğinde artış sağlaması, rekabeti sürdürmek isteyen işletmelerin insan kaynağına verdiği önemi artırmasını zorunlu kılmıştır. Modern insan kaynakları yönetiminin temel prensiplerinden birisi olarak kabul edilen eğitim çerçevesinde işgücünün çeşitli şekillerde eğitilmesi, insan kaynağına verilen önemin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır (Örücü vd., 2007).

2.1 Eğitim ve Hizmet İçi Eğitim Kavramları

2.1.1 Eğitim kavramı

Eğitim, insanların çocukluktan itibaren davranış ve tutumlarında değişiklik yaratma sürecinin genel adıdır (Ayhan, 1995: 17; Baykul vd. 2009: 3). Eğitim, belirli bir amaca ulaşmak için bireylerin tutum ve davranışlarında değişiklik yaratma sürecidir. Eğitim, temel olarak insanların gelecekte yapacakları düşünülen davranışları daha iyi yapabilmeleri için bilgi ve davranışlarının değiştirilmesi faaliyetidir (Örücü vd., 2007). Eğitimin literatürdeki genel tanımı kültürlenme kavramı etrafında yapılmakta ve bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda kültürlenerek toplumsal yapı ve amaçlara uygun bireyler haline getirilmesi kastedilmektedir. Dolayısı ile eğitim, bireylerin bir kültür edinim ve davranış kalıplarını değiştirerek geliştirme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Fidan, 1985: 3; Türkoğlu, 2012: 2).

Eğitim, bir insanın bir aile içerisinde doğması ile başlamakta ve ömür boyu sürmektedir. Dolayısı ile insan eğitimi birbirinden farklı birçok kanaldan yürümekte, planlı olabildiği gibi plansız da olabilmektedir. İnformel eğitim olarak adlandırılan eğitim türünde bireyler aile içinde, arkadaşlık ve sosyal

ilişkilerin gerçekleştirildiği çeşitli çevrelerde kendiliğinden gerçekleşen bir eğitimle karşı karşıyadır. Bunun yanında ilköğretimden yüksek öğretime kadar çeşitli kademelerde yürütülen formel nitelikli bir eğitim de söz konusudur. Formel eğitim, önceden tasarlanmış amaçlar doğrultusunda bireylerin davranışsal değişiminin belirli bir kurumsal yapı içerisinde değiştirilip geliştirildiği bir eğitimidir. Formel eğitimi devletin resmi eğitim kurumları verebileceği gibi özel sektöre ait eğitim kuruluşları ve ticari nitelikli şirketler de verebilmektedir (Oktay, 2003: 2-4; Fidan, 2012: 4-5; Sağlam, 2013: 9).

Türkiye’de devletin organize ettiği eğitim sistemi iki başlık altında organize edilmiştir. Bunlardan birincisi örgün eğitim olup bu eğitim yapısı içerisinde çocukların okul öncesi temel alışkanlıkları edinmesini amaçlayan okul öncesi eğitimden başlamak üzere ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim vardır. Eğitim sistemi içerisindeki diğer ana yapı ise yaygın eğitim olarak adlandırılmakta ve halk eğitimi, çıraklık eğitimi, hizmet içi eğitim ve uzaktan eğitim olmak üzere farklı başlıklar ve alt sistemler içerisinde ele alınmaktadır (Sağlam, 2013: 9).

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNİN YAPISI		
Örgün Eğitim		Yaygın Eğitim
Okulöncesi		Halk Eğitimi
İlköğretim		Çıraklık Eğitimi
Ortaöğretim		Hizmet içi Eğitim
Yükseköğretim		Uzaktan Eğitim

Şekil 2.1:Türk Eğitim Sisteminin Yapısı

Kaynak: Sağlam, 2013: 9.

Eğitim, bir toplumun gelişme ve refahını artırma sürecindeki faaliyetlerin en önemlisidir. Çünkü hem bireylerin hem toplumun gelişmesinin de özünü teşkil

etmektedir. Eğitimin bireylere ve topluma kazandırdığı niteliklerin bilincinde olarak geçmişten bu yana bir çok toplumun, nitelikli insan gücü yetiştirmeye büyük bir önem verdiği görülmektedir. Eğitim hem ekonomilerin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün yetişmesini hem de siyasal sistemin ihtiyaç duyduğu kadroların yetiştirilmesini sağlayarak kamu ve özel sektörün en önemli araçlarından birisi olarak kabul edilmektedir (Altınışik, 1997: 330).

2.1.2 Hizmet içi eğitim kavramı

Hizmet içi eğitim, çalışanların niteliklerini artırmaya yönelik olarak verilen eğitim olarak tanımlanmaktadır. Sanayileşme ile birlikte önemi artmış olsa da hizmet içi eğitimin farklı şekilleri tarihte Eski Mısır döneminde kadar uzanmaktadır. Eski Mısır'da deniz aşırı ülkelerden getirilen kölelerin ve işçilerin ustabaşı olarak eğitildiği bilinmektedir. 20. Yılda daha gelişmiş bir uygulama halini alan hizmet içi eğitimde uyum eğitimi, iş başında eğitim, göreve bağlı eğitim, çıraklık eğitimi gibi çok sayıda hizmet içi eğitim uygulamasının geliştirildiği görülmektedir. Hizmet içi eğitim ile ilgili olarak 1940'lı yıllarda yapılan bir tanımda hizmet içi eğitim; çalışanlara düşünce ve eylemde uygun alışkanlıklar kazandırmak, çalışanın mevcut ve gelecekteki işi ile ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için yapılan yardım süreci olarak tanımlanmaktadır (Pehlivan, 1997: 105).

Kamu kurumlarında ve özel sektör işletmelerinde öğrenmenin sürekliliğini sağlamayı amaçlayan hizmet içi eğitimin genel tanımı, çalışanların işe yönelik eksiklerinin giderilmesi için verilen eğitimlerin bütünü olarak yapılmaktadır. Daha geniş bir tanımda ise hizmet içi eğitim; özel ve tüzel kişilere ait işyerlerindeki çalışanların görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumlarının geliştirilmesi için verilen eğitimleri kapsayan süreçlerin bütünü olarak ifade edilmektedir (Örücü vd., 2007).

Hizmet içi eğitim kavramının önemi ve insan kaynaklarının gelişimi hakkında birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmalarda hizmet içi eğitim bazı benzerliklere karşın farklı şekillerde tanımlanmıştır. Tanımlarda konunun ele alındığı sektörlere yönelik vurguların öne çıktığı görülmektedir. Çalışmalardaki ele alınış biçimiyle bu tanımlardan bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Altınışik, 1996: 331-332);

- ✓ Özel ve tüzel kişilere ait işyerlerindeki çalışanlara ve işe alınmış olan kişilere görevleri ile ilgili gerekleri, becerileri ve davranışları öğretmen üzere verilen eğitimidir (Taymaz, 1981: 4).
- ✓ Öğretmenlerin eğitim becerilerinin geliştirilmesi için gerçekleştirilen planlı davranışlar (Harris ve Bessent, 1969: 2).
- ✓ Kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını artırmak, niteliklerini ve sorumluluk anlayışını güçlendirmek için verilen planlı eğitimler (Tutum, 1979: 120-121).
- ✓ Sektör ayrımı yapılmaksızın özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde çalışanlara verilen eğitim (Tanyeli, 1970: 9).

Bazen birbiri ile karıştırılan hizmet öncesi eğitim ile hizmet içi eğitim kavramları, içerik ve nitelik olarak birbirinden farklılık arz eden iki farklı eğitim türünü ifade etmektedirler. Hizmet öncesi eğitim, işletme tarafından işletmeye alınması düşünülen kişilerin işin gereklerine ve işletmenin genel amaçlarına uygun bir şekilde eğitilmesine denmektedir. Dolayısı ile hizmet içi eğitimden farklı bir eğitim olan hizmet öncesi eğitimde verilen eğitimler işletmenin çalışanlarına değil, işletmeye alınması düşünülen kişilere verilmektedir. Hizmet içi eğitim ise işletmenin çalışanlarına verdiği bir eğitimidir ve çalışanların işe/hizmete yatkınlığını artırması, verimliliğini artırması, işteki görev ve sorumluluklarını daha iyi bir şekilde yerine getirilmesi için bilgi, deneyim ve becerilerini artıran eğitimlerdir (Şahin ve Güçlü, 2010: 220). Peker (2010) de aynı farklılığa dikkat çekerek hizmet öncesi eğitimlerin hizmet içi eğitimden farklı olarak henüz işe başlamamış olan kişilere verilen hizmetle ilgili eğitimler olduğunu vurgulamaktadır.

2.2 Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitimi farklı kriterlere göre gruplandırmak mümkündür. Çünkü bazı eğitimler sadece işe yeni başlayan çalışanlara yönelik olabilirken bazı eğitimler ise meslek kazandırma amaçlı ya da sadece yöneticileri belirli konularda geliştirme gibi bir amaca özgü olarak verilebilmektedir. Bu bakımdan

literatürde yer alan sınıflamaların da yardımıyla hizmet içi eğitimi aşağıdaki şekilde dört ana grupta ele almak mümkündür (Örücü vd., 2007);

1. İşe yeni başlayacak olan çalışanlara verilen hizmet içi eğitim

- ✓ Hizmet öncesi eğitim,
- ✓ İş tanıtma ve uyum eğitimi,
- ✓ İş başında yetiştirme eğitimi,

2. Çalışanlara meslek kazandırmak için verilen hizmet içi eğitim

- ✓ Çalışanlara mesleki beceriler kazandırmak için verilen hizmet içi eğitim,
- ✓ Temel meslek eğitimi,

3. Mesleki olarak çalışmakta olanlara yönelik olarak verilen hizmet içi eğitim,

- ✓ Teknolojik değişim ve gelişmelere uyum için verilen hizmet içi eğitim,
- ✓ Meslekte ilerleme ve mesleki bilgi ve beceriyi geliştirmek için verilen hizmet içi eğitim,
- ✓ Meslekte ileri düzey beceriler kazandırmak için verilen hizmet içi eğitim,

4. Yöneticilere yönelik olarak verilen hizmet içi eğitim

- ✓ Yöneticilerin yönetim bilimi ve yönetim teknolojisi konusunda eğitilmesi için verilen hizmet içi eğitim,
- ✓ Ar-Ge Eğitimleri,
- ✓ Teknolojik gelişmeleri izleme, değerlendirme ve işletmeye uyarlama eğitimleri,
- ✓ Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitimler,
- ✓ Değişim Yönetimi eğitimi,
- ✓ Krizi Yönetimi eğitimi,
- ✓ Örgüt geliştirmeye yönelik eğitimler,
- ✓ Amaçlara göre yönetim tekniği ile ilgili eğitimler,
- ✓ Sinerji yönetimine yönelik eğitimler,

- ✓ Zaman yönetimi ile ilgili eğitimler,
- ✓ Stres ve çatışma yönetimi ile ilgili eğitimler,
- ✓ Proje yönetimi ile ilgili eğitimler.

Hizmet içi eğitimlerin sınıflandırılmasında herhangi bir sınıflandırmanın tek başına doğru ya da yanlış olduğunu söylemenin mümkün olmadığını belirten Şahin ve Güçlü (2010: 226-232), literatürde yer alan sınıflandırmalardan da yola çıkarak hizmet içi eğitimi iş başında verilen hizmet içi eğitim, iş dışında verilen hizmet içi eğitim ve teknoloji temelli hizmet içi eğitim olmak üzere üç ana grupta ele almaktadır. Yazarlara göre bu üçlü sınıflandırma içerisinde verilen eğitimler aşağıdaki şekildedir;

İş başında hizmet içi eğitim

- ✓ Yetki devri yoluyla eğitim,
- ✓ Oryantasyon eğitimi,
- ✓ İş devri (rotasyon) eğitimi,
- ✓ Staj yoluyla eğitim,
- ✓ Yönetici gözetiminde verilen hizmet içi eğitim,
- ✓ Görme ve işitme temelli hizmet içi eğitim

İş dışında hizmet içi eğitim

- ✓ Anlatım (konferans) yoluyla hizmet içi eğitim,
- ✓ Rol oynama yöntemi ile hizmet içi eğitim,
- ✓ Örnek olay yönetimi yoluyla hizmet içi eğitim,
- ✓ Araştırmalı vaka çalışması yoluyla hizmet içi eğitim,
- ✓ İşletme oyunları,
- ✓ Duyarlılık eğitimi,

Teknoloji temelli hizmet içi eğitim

- ✓ Multimedya eğitimi,

- ✓ Bilgisayar destekli eğitim,
- ✓ Uzaktan eğitim.

Bunların yanında hizmet içi eğitimleri düzenlenme biçimlerine göre sınıflandırmak da mümkündür. Bazı eğitimler çalışanların mevcut bilgi ve becerisine ilavelerde bulunmak için düzenlenirken bazıları ise daha ileri beceri ve yetenekler kazandırmayı ön plana çıkarabilmektedir. Bu bakımdan hizmet içi eğitimi aşağıdaki üç alt başlıkta gruplandırmak mümkündür (Altınışik, 1996: 335-336);

- ✓ **Yeniden Eğitim:** Çalışanların yeni koşullara uyum sağlaması için verilen eğitimlerdir.
- ✓ **İlave Eğitimler:** Çalışanların mevcut bilgi ve becerilerini geliştirmesi için verilen eğitimlerdir.
- ✓ **İleri Eğitimler:** Bu eğitimler çalışanların hepsine değil statüsünde değişiklik yapabilme potansiyeli olanlara verilen bir eğitimidir. Özellikle örgüt yöneticilerinin işletme içinden sağlanması amacındaki işletmelerin çalışanlarına verdiği bir hizmet içi eğitimlerdir.

2.3 Hizmet İçi Eğitimin Ortaya Çıkışı ve Tarihçesi

Çalışanlar ve işletmeler karşılıklı amaçlarını gerçekleştirmek için bir hizmet sözleşmesi çerçevesinde bir araya gelirler ve karşılıklı faydaya dayalı olarak bu birliktelik devam eder. Ancak değişen teknoloji, değişen koşullar, çalışanların zamanla verimliliğinin ve performansının düşmesi gibi nedenlerle başlangıçtaki anlaşma koşulları da değişmektedir. Yapılan işlerin çeşitlenmesi ve yeni yetenekler gerektirmesi, eski becerilerin yetersiz kalması gibi nedenler çalışanların zamanla vasıfsızlaşmasına yol açmaktadır. İşletmelerin bu çalışanlarla yollarını ayırarak yeni çalışanlar istihdam etmesinin önemli maliyetleri vardır. Bu nedenle işletmeler yeni arayışlara girmek yerine mevcut çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirici eğitimler vermeyi tercih etmektedir (Altınışik, 1996: 337).

Hizmet içi eğitimin yaygın olarak ortaya çıkması 18. Yüzyılda İngiltere’de Sanayi Devrimi döneminde olmuştur. Bu dönemde başta İngiltere olmak üzere bazı Avrupa ülkelerinde makineleşmenin artmasıyla birlikte birçok işçinin işini kaybettiği görülmüştür. Hatta makinelerin işçiler için yarattığı bu tehlikenin bazı istenmeyen yağmalama olaylarına yol açtığı da görülmektedir. İngiltere’de Luddites olarak adlandırılan bir işçi grubu, makinelerin işçileri işsiz bıraktığı gerekçesi ile makineleri kırarak fabrikaları yağmalamıştır. Ancak zaman içerisinde makinelerin işçiler için bir tehlike olmaktan ziyade yeni iş fırsatları anlamına geldiği de fark edilmiş ve çalışanların yeni teknolojileri öğrenmek üzere eğitilmesi ile yeni iş ve istihdam alanları da ortaya çıkmıştır. Esasında teknoloji ile insanın bütünleşmesinin de bu şekilde ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Zaman içerisinde teknolojik gelişmelerin artması ile birlikte çalışanların eğitilerek yeni teknolojilerle bütünleştirilmesi çabaları hizmet içi eğitimin de gelişerek yerleşmesinin önünü açmıştır (Altınışik, 1996: 338-339).

2.4 Hizmet İçi Eğitimi Gerekli Kılan Faktörler

Özellikle 1980 sonrası dönemde bütün dünyada hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci kendini göstermiştir. Küreselleşme adı altında kavramsallaştırılan bu değişim ve dönüşüm süreci bir çok alanı olduğu gibi işletme yönetimini ve işletmeler arası rekabeti de önemli ölçüde etkilemiştir. Bilgi ve teknolojinin iş yaşamında kalıcı değişimlere yol açması, bilgi odaklı yapılanmanın ve bilgi insanı olarak tanımlanan işgücü kaynağına sahip olmanın önemini artırmıştır. Bilginin artan bu önemi karşısında kamu yönetimi teşkilatları ve özel sektör kuruluşları çalışanların donanımını geliştirmek ve verimliliğini artırmak için çalışanların hizmet temelinde eğitimine önem vermeye başlamışlardır. Gelişmiş batı ülkelerinde başlangıcı 1960’lara kadar giden hizmet içi eğitimin küreselleşme döneminde Türkiye’de de hızla yaygınlaştığı ve özellikle kamu kurumlarının bu konuda öncü bir rol üstlendiği görülmektedir. Hatta kamu yönetimi sistemi içerisinde yer alan çalışanların hizmet içi eğitimlerini gerçekleştirmek üzere eğitimle ilgili kurumların oluşturulduğu ve çeşitli planlar çerçevesinde kamu personelinin hizmet içi eğitimlerle eğitime tabi tutulduğu görülmektedir. Fakat kamu yönetim sistemine özgü sorunlar nedeniyle bu konuda beklenen başarının elde edilemediği de görülmektedir. Günümüzde

kurumsallaşmış işletmelerin büyük önem verdiği hizmet içi eğitim, çalışanlara sadece teknik bilgi ve beceri yüklemesi olmayıp çalışanların karar alma, uygulama, değişimlere ayak uydurması, baskı ve krizler karşısında dayanıklılığının artırılması gibi konularda yetenekler kazandırmak amaçlı olarak verilmektedir (Görmüş ve Kahya, 2014: 38-39).

Araştırmaların bir çoğunda belirtildiği gibi hizmet içi eğitimin temel amacı, çalışanları günün ihtiyaçlarına uygun niteliklere kavuşturarak ondan en yüksek verimi alabilmektir. İşletmelerin hizmet içi eğitime yönelmesine neden olan bir çok faktörden bahsetmek mümkündür. Şahin ve Güçlü (2010: 223-224), literatürdeki çeşitli çalışmalarda yer alan bilgilere de dayanarak işletmelerin hizmet içi eğitime yönelmesine neden olan faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır;

- ✓ Çalışanlar iş konusunda ne kadar istekli olursa olsun, çalışanların iş/hizmet öncesi sahip oldukları bilgilerin eksik ya da yetersiz olması,
- ✓ Değişen sosyal ve toplumsal yapıya uyum sağlamanın ancak eğitimle mümkün olacağı gerçeği,
- ✓ Çalışanların öğrenme ve kendini geliştirme isteği,
- ✓ Çalışanların kariyer geliştirme istekleri ve kariyer geliştirme olgusunun hizmet içi eğitimle ilişkilendirilmesi,
- ✓ Birçok iş kolunda ve meslekte işe yönelik bilgi ve becerinin sadece hizmet sırasında kazanılabilecek olması,
- ✓ Bilimsel ve teknolojik alandaki değişimlerin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi, bu değişime bağlı olarak işletmelerin kullandığı makine-teçhizat ve çeşitli araç gerecin sürekli yenilenmesi,
- ✓ Üretimde kullanılan araç gereçlerden önemli bir kısmının nasıl kullanılacağına ancak hizmet sürecinde öğrenilebilecek olması,
- ✓ İşe yeni başlayan çalışanların işe alıştırılmalarının gerekliliği,
- ✓ Rekabetin hakim olduğu iş yaşamında zaman ve emek kaybını önlemek için sistemli ve programlı hareket etmenin gerekliliği.

Bir başka araştırmada da benzer hususlara dikkat çekilirken hizmet içi eğitimi gerekli kılan faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Altınışık, 1996: 332-333);

- ✓ **Bilim ve Teknolojideki Değişmeler:** Bilgi ve teknoloji son yıllarda baş döndürücü bir hızla değişmekte ve çalışanların mevcut bilgi ve becerileri kısa sürede yetersiz hale gelebilmektedir. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarının yeni koşullara uyum sağlayabilmesi için hizmet içi eğitimlerle çalışanlarını geliştirmek zorunda kalmaktadır.
- ✓ **alışanların Hizmetle İlgili Eksikliklerini Gidermek:** İşletmelerin eğitilmiş çalışanlara önem verdiği ancak örgün eğitim sisteminde mesleğe yönelik deneyimlerin yeterince kazandırılmadığı görölmektedir. Bu nedenle işletmeler ne kadar iyi eğitilmiş olursa olsun çalışanlarına hizmetin gerekleri ile ilgili çeşitli eğitimler vermek zorunda kalmaktadır.
- ✓ **Toplumsal ve Sosyal Gelişmeler:** Toplumların değişmesi ile birlikte yeni sosyal ihtiyaçlar ortaya çıkmakta, algılama biçimleri ve ilişkiler değişmektedir. Bu nedenle işletmeler değişen sosyal koşullara daha uyum sağlayabilmek için çalışanlarını hizmet içi eğitimlerle eğitmektedir.
- ✓ **Eğitimde Fırsat Eşitliği İle İlgili Sorunlar:** Her ne kadar eğitim bütün toplumlarda temel ihtiyaçlardan birisi olsa ve devletler de bunu karşılamaya çalışsa da çeşitli nedenlerden dolayı eğitimde fırsat eşitliği sağlanamamaktadır. Özellikle sosyo-ekonomik farklılıkların yarattığı bu eşitizliğin yarattığı açığı kapatmak için kamu kurumlarının ve işletmelerin hizmet içi eğitimler verdiği görölmektedir.
- ✓ **Örgüt İçi İletişim Boşluklarının Doldurulmasına İlişkin Gereklilikler:** Örgütlerde örgüt içi iletişim kopuklukları sık rastlanılan bir problemdir. İşletmelerin bu problemi hizmet içi eğitimlerle çözme yoluna gittiği görölmektedir.
- ✓ **Güdüleme Gerekliliği:** İşletmeler alışanlarının örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu hareket etmesine önem vermektedir. Bu nedenle çalışanları örgütün amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde güdüleyerek

motive etmek gerekmektedir. İşletmeler bu amacı gerçekleştirmek için hizmet içi eğitime başvurmaktadırlar.

2.5 Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitim, kişilerin yaşam boyu süren eğitimlerinin hizmeti süresince devam eden kısmını ifade etmektedir. Bu yönüyle hizmet içi eğitim, hizmete özgü bir eğitim olarak bireylerin mesleğin nitelikleri ve işin geneli ile ilgili olarak aldıkları eğitimlerden oluşmaktadır. Hizmet içi eğitim, diğer formel eğitimlerde olduğu gibi işletmenin amaçları doğrultusunda oluşturulan planlar çerçevesinde çalışanlara verilen bir eğitimidir. Hizmet içi eğitimlerle çalışanların işin gereklerini yerine getirecek donanımına ulaşmaları ve çağın gereklerine uygun kapasiteye ulaşmalarını sağlamak amaçlanmaktadır (Eren vd., 2007:29-30).

Hizmet içi eğitimin temel amacı, hem işletmelerin kendilerine hem de çalışanlarına bir katkı sağlamaktır. Hizmet içi eğitimle çalışanların yetenek, bilgi ve becerileri geliştirilerek üretimin daha düşük maliyetle ve daha yüksek bir verimlilikle gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu bakımdan hizmet içi eğitim, insana yapılan bir yatırım olmasına karşın kurum ya da işletmenin verimlilik ve karlılığını artırmaya, üretim maliyetlerini düşürmeye yönelik bir faaliyettir (Örücü vd., 2007). Hizmet içi eğitimin odak noktası, çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini artırmaktır. Dolayısı ile hizmet içi eğitimlerin amacını çalışanların niteliklerini geliştirmek olarak özetlemek mümkündür (Şahin ve Güçlü, 2010: 220-221).

Görüldüğü gibi hizmet içi eğitimin bir çok amacından bahsedilmektedir. Hizmet içi eğitimin amaçlarını daha geniş bir şekilde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Şahin ve Güçlü, 2010: 224-225);

- ✓ İşe yeni başlayan çalışanın işletmeye uyumunu sağlamak,
- ✓ İşe yeni başlayan çalışana işletmenin temel amaç ve politikalarını öğretmek,
- ✓ Mevcut iş akışının çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlamak,

- ✓ Çalışanların ve işletmenin süreklilik arz eden gelişme ve değişimlere uyumunu sağlamak,
- ✓ Değişen koşullara uyum sağlayabilmek için yeni üretim metotları geliştirebilecek işgücüne sahip olmak,
- ✓ Üretimde verimliliği ve karlılığı artırmak,
- ✓ Örgüt yapısının çevresel etkilere karşı esnekliğini ve dayanıklılığını artırmak,
- ✓ Çalışanlara malzeme ve enerji tasarrufu bilinci kazandırarak maliyetleri düşürmek,
- ✓ Gelişen teknolojiye ayak uydurulmasını sağlayarak ve üretim araçlarının yerinde ve verimli kullanılmasını sağlamak, bakım onarım maliyetlerini düşürmek,
- ✓ İş kazalarını ve işle ilgili şikayetleri azaltmak,
- ✓ İşletmeye dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- ✓ İşe geç kalma ve devamsızlık oranlarını azaltmak,
- ✓ Nitelikli işgücünü işletmeye çekmek,
- ✓ Çalışanlar arası iletişim ve sinerjiyi artırmak,
- ✓ İşletmenin üst yönetimi için ihtiyaç duyulan personeli işletme içerisinden sağlamak,
- ✓ Çalışanların kariyer planlarına destek olarak onların işletmeye ve işe olan bağlılıklarını artırmak,
- ✓ Çalışanların işe ve işletmeye olan güven duygusunu yükseltmek,
- ✓ Çalışanların motivasyonunu artırmak.

2.6 Hizmet İçi Eğitimin Planlanması ve Uygulanması

Eğitimin kendisinin bir süreç olması gibi hizmet içi eğitim de belirli aşamaları içeren bir süreçtir. Bu süreç içerisinde öncelikle ihtiyacın tespit edilmesi gerekmektedir. Devamında hizmet içi eğitimin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili bir örgütlenme ve planlamaya ihtiyaç vardır. Bunlar yapıldıktan sonra hizmet içi eğitimin uygulama ve sonuçların değerlendirilmesine geçilmektedir. Hizmet içi eğitimin başlıca aşamalarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Başboğaoğlu, 1997: 19-20);

- ✓ **Örgütlenme:** Bir kurumda hizmet içi eğitim faaliyetinin gerçekleştirebilmesi için yasal bir çerçeveye bir örgütsel yapıya ihtiyaç vardır. Kamu yönetim sisteminde bu yönde hukuki dayanaklar ve çeşitli örgütsel birimler vardır. Özel sektör işletmelerinin de günümüzde belirli yasal dayanaklardan hareketle benzer yapılar oluşturduğu görülmektedir.
- ✓ **Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Tespit Edilmesi:** Bir hizmet içi eğitim programını uygulamaya koymadan önce çalışanların hangi konularda ihtiyaçlarının olduğunu tespit edilmesi, verilecek eğitimin ne gibi yararlar sağlayacağını belirlenmesi gerekmektedir.
- ✓ **Hizmet İçi Eğitimin Planlanması:** Hizmet içi eğitimin planlama aşamasında kaç personelin bu eğitimden yararlanacağı, eğitimi kimlerin vereceği, eğitimin süresi, eğitimin işletmeye maliyetleri gibi hususların planlanması gerekmektedir.
- ✓ **Hizmet İçi Eğitimin Programlanması:** Verilecek eğitimin hangi takvim içerisinde verileceğinin belirli bir program çerçevesinde belirlenmesi gerekmektedir.
- ✓ **Eğitim Personelinin Tespiti:** Çalışanlara verilecek eğitimin kimler tarafından verileceği, bu personelin işletme içinden mi yoksa dışarıdan mı karşılanacağını tespit edilmesi gerekmektedir.
- ✓ **Uygulama:** Hizmet içi eğitimin belirlenen amaçlar, plan ve programlara uygun bir şekilde verilmesi aşamasıdır.

- ✓ **Değerlendirme:** Verilen eğitimin çıktılarının tespit edilmesi son aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamada verilen eğitimin çalışanlara kattığı değerin tespit edilmesi, eksikliklerin kontrol edilmesi gibi hususlar öne çıkmaktadır. Yapılan değerlendirmelere bağlı olarak verilen eğitimin tekrarı ve daha da geliştirilmesi söz konusu olabilmektedir.

Bir başka çalışmada ise hizmet içi eğitimin süreçleri; amaçların belirlenmesi ve öğretim süreçleri olmak üzere iki ana başlıkta ele alınmaktadır. Öncelikle işletme tarafından amaçların saptanması gerekmekte ardından ise öğretim süreçleri belirlenmelidir. Bu süreçleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Küçükahmet (1972: 126-130);

- ✓ **Yapılacak İşlerin Programlanması:** Bu aşamada personel seçimi (eğitimi alacak, eğitimi verecek ve programı yürütecek personel), eğitimin verileceği zamanın seçimi, eğitim yerinin seçimi, eğitim malzeme, araç ve gereçlerinin seçimi yapılmaktadır.
- ✓ **Öğretilcek Konuların Programlanması:** Bu aşamada hangi kademedeki personele hangi konularla ilgili eğitim verileceği programlanmaktadır.

Hizmet içi eğitim programlarının ne derece etkin olduğu, yapılan değerlendirmelerle ortaya çıkmaktadır. Bu değerlendirmelerin sonunda verilen eğitimin çalışanlara ne düzeyde yardımcı olduğu, eğitim amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediği, çalışanların eğitim eksiklerini tamamlamak için hangi konulara öncelik verilmesi gerektiği gibi hususlar tespit edilebilmektedir. Bu değerlendirmeler gelecekteki faaliyetlere de ışık tutmaktadır (Küçükahmet, 1972: 139).

Hizmet içi eğitimin uygulanmasında farklı yöntemler uygulanabilmektedir. Günümüzde uygulanan yöntemleri; iş başında gözetim, görev değiştirme (rotasyon), düz anlatım, panel ve seminerler, komiteler, duyarlılık eğitimi, örnek olay, rol oynama, evrak sepeti tekniği, işi yaptırarak eğitim şeklinde sıralanabilir. Bu yöntemleri kısaca aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Peker, 2010);

- ✓ **İş Başında Sistemli Gözetim Tekniği:** Amirlerin gözetiminde, astların işi yaparak eğitilmesidir. Bu yöntemde soru sorma, görevler verme, emir ve talimatlar verme, tavsiye ve önerilerde bulunma gibi uygulamalar söz konusudur. Bu yöntemde çalışanlar hem işini yapmakta hem eğitimi veren kişi tarafından işin gerekleri doğrultusunda eğitilirken eksiklerini tamamlamaktadır. Bu yöntemde amirler hedef gösterirken uygulama konusunda astlara inisiyatif alanı bırakmaktadır.
- ✓ **Görev Değişikliği (Rotasyon) Yöntemi:** Bu yöntemde eğitilen çalışanlar farklı işlerde çalıştırılarak hem işletmedeki çeşitli işleri öğrenmesi sağlanmakta hem en iyi yapabildiği işler tespit edilmektedir. Bu yöntemin en önemli yararı, çalışanlar kendi işinin yanında işletmenin bütününde yapılması gerekli olan diğer işleri de öğrenmekte ve işletme faaliyetlerinin bütünlüğü konusunda bilgi ve becerisini geliştirmektedir.
- ✓ **Düz Anlatım (Takrir) Yöntemi:** Bu yöntem iş başında uygulanan bir yöntem olmayıp özellikle kamu kurumları tarafından tercih edilmektedir. Bu yöntemde çalışanlar belirli bir eğitim yerinde bir araya getirilirken eğitimi veren bir anlatıcı tarafından sözlü anlatımla eğitim verilmektedir. Bu eğitim teorik bir eğitim olup herhangi bir uygulama içermemektedir.
- ✓ **Panel Yöntemi:** Çalışanların sadece dinleyici olmadığı, eğitimi veren kişinin anlatımının yanında çalışanların da sorular yönelterek katılım gösterdiği bir yöntemdir. Bu yöntemde eğitimci tebliğini sunarken eğitimi alanlar da soru, görüş ve önerileri ile iletişimin iki yönlü olmasını sağlamaktadır.
- ✓ **Seminer Yöntemi:** İşletmelerdeki, özellikle uzman nitelikli çalışanlara verilen kurs şeklindeki eğitimlerdir. Teorik bilginin yanında uygulamaya da yer verilebilmektedir.
- ✓ **Komiteler Yöntemi:** İşletme çalışanlarından belirli görevlere özgü grupların oluşturulduğu ve grup içi ortak çalışmalarla çalışanların kendini geliştirdiği yöntemdir. Özellikle yöneticilerin karar verme, planlama gibi niteliklerini geliştirmek için seçilen eğitim yöntemidir. Yöneticilerin karar

verme, planlama gibi yeteneklerini geliştirirken kendi aralarında işbirliği içinde hareket edebilme becerilerini de geliştirmektedir.

- ✓ **Duyarlılık Eğitimi:** Çalışanların değişen çevresel koşullara uyum sağlama yeteneğini geliştirmeye yönelik olarak tercih edilen eğitim yöntemidir. Çalışanların birbirleri ile olan etkileşimini geliştirirken, olası senaryolara göre davranışlarını değiştirebilme ve uyulmama becerileri de artmaktadır.
- ✓ **Örnek Olay Yöntemi:** Çalışanların günlük olayları içeren bir senaryoda nasıl hareket edeceklerini ortaya koyan bir yöntemdir.
- ✓ **Rol Oynama Yöntemi:** Çalışanların görevlerine yakın çeşitli rollerde nasıl hareket edeceklerini test eden bir yöntemdir. Bu yöntemde çalışanların farklı görev rollerini öğrenmelerini sağlamak amaçlanır. Astların orta ve üst kademe roller konusunda kendini geliştirmesini sağlayan bir yöntemdir.
- ✓ **Evrak Sepeti Yöntemi:** Çalışanlara günlük rutinlerin öğretilmesinde yararlı olan bir yöntem olarak evrak sepeti yönteminde çalışanlara her türlü bilgi ve belgeyi içeren bir evrak sepeti verilmekte ve çalışanların bunları bir düzene koyması istenmektedir.
- ✓ **İşi Yaptırarak Öğretme Yöntemi:** Çalışanın işleri deneyimli bir çalışan yanında onun gözetiminde öğrenmesi yöntemidir. İşletmeler için ekonomik ve kolay bir yöntem olduğu için yoğun olarak tercih edilmektedir.

2.7 Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Hizmet içi eğitim, hem işletmelere hem çalışanlara yararları olan bir faaliyettir. Bu bakımdan hizmet içi eğitimin yararlarını çalışanlara ve işletmelere olmak üzere iki ayrı başlıkta ele almak mümkündür. Bu yararları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Pehlivan, 1993: 152-153);

Hizmet İçi Eğitimin alışanlara Yararları:

- ✓ alışanların işe ve çevresine karşı olan bakışını ve algısını değiştirerek çalışan performansını işletme lehine değiştirmektedir,
- ✓ çalışanın moral ve motivasyonu artarken kendine olan güveni artmaktadır,
- ✓ çalışanların işyerindeki huzuru ve iş doyumunu artmaktadır,
- ✓ çalışanların ast ve üstleri ile ilişkileri gelişirken saygınlığı artmaktadır,
- ✓ çalışanın terfi imkanları çoğalırken, çalışanın işletmeye olan algı ve tutumu olumlu yönde değişmektedir,
- ✓ İşletme ortamının çalışanlar lehine daha katlanılabilir bir düzeye gelirken, bu durum çalışanların memnuniyetini artırmaktadır.

Hizmet İçi Eğitimin İşletmelere Yararları:

- ✓ Kurumların/işletmelerin verimliliği artmaktadır,
- ✓ üretilen mal ve hizmetin nitelik ve kalitesi artmaktadır,
- ✓ Kusurlu retim azalırken fire ve kayıplar düşmektedir,
- ✓ İşletmenin değişimlere uyum gücü artmaktadır,
- ✓ İşletmedeki retim araçlarının bakım-onarım maliyetleri düşmektedir,
- ✓ İşletme içi işbirliği ve iletişim artmaktadır,
- ✓ çalışanlarla ilgili disiplin sorunları azalmaktadır,
- ✓ çalışanların iş ve çevresi ile ilgili şikayetleri azalırken işe ve işletmeye olan bağlılığı artmaktadır,
- ✓ İşletmelerdeki iş kazalarında ve işe devamsızlıkta azalma olmaktadır.

Bunların yanında hizmet içi eğitimlerin yöneticilere sağladığı yararlar da vardır. Çalışanların hata yapma oranlarının düşmesi ile birlikte yöneticilerin yönettiği birim ya da işletmelerin verimliliğinin artması, yöneticiler için önem taşımaktadır. Bunun yanında hizmet içi eğitim, yöneticilerin denetim yapma imkanlarını artırır. Bir diğer önemli yararı ise yöneticiler için teferruat

niteliğindeki bir çok sorunun yöneticiye yansıtılmadan çalışanlar tarafından çözülmesi yöneticilerin iş yükünü azaltırken, asli işlerine odaklanma imkanlarını artırmaktadır (Peker, 2010).

2.8 Hizmet İçi Eğitimin Önemi

Eğitim, bireylerin geçmişi görmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlarken, bunun için gerekli olan bilgi ve donanımın da altyapısını oluşturur. Eğitimle insanlar belirli davranışsal ve ahlaki kalıplara sokulurken ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriler de geliştirilir (Balay, 2004: 78; Akbaba, 2006: 343). Bunların yanında eğitimle bireylerin daha hızlı olgunlaşması sağlanırken kişiliğinin gelişmesi de hızlandırılmakta, eğitimin sağladığı donanımla da toplumsal statüsünü yükseltmesinin önü açılmaktadır. Kamu kurumlarının ve özel sektör işletmelerinin çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmesi, örgüt içi kuralları öğrenmesi için verilen hizmet içi eğitim de benzer sonuçlar yaratır. Çünkü hizmet içi eğitimle çalışanların bilgi ve becerileri gelişirken kurumda ya da işletmede geçerli olan davranış kuralları konusunda da bireylerin uyum sağlamasının önü açılır. Hizmet içi eğitimin davranışsal gelişim ve bilgi donanımı yanında çalışanların kariyer basamaklarında yükselmesinin de önünü açtığını söylemek mümkündür.

Değişen toplum ve iş yaşamı nedeniyle işletmelerin ihtiyaç duyduğu işgücünün sadece teorik bilgi bakımından kendini geliştirmiş olması fazla bir anlam ifade etmemektedir. İşletmelerin ihtiyacı olan işgücü, teorik bilginin yanında, kendini işine adan ve bu adanmışlığı iş yaşamındaki becerileri ile ortaya koyabilen çalışanlardır. Dolayısı ile çalışanların örgün öğretimleri sırasında aldıkları teorik bilgi yetersiz kalmaktadır. Çalışanların işe yönelik bilgi ve becerilerinin geliştirilmesinde hayat boyu süren yaygın eğitimin bir alt bileşeni olan hizmet içi eğitimlerin hayati bir öneme sahip olduğu görülmektedir (Şahin ve Güçlü, 2010: 220).

Hizmet içi eğitimin işletmelerde bazı işlevleri yerine getirdiği görülmektedir. Bu işlevleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Başboğaoğlu, 1997: 16);

- ✓ Çalışanların işletmeye uyum sağlamasına bir etkinlik sağlar,
- ✓ Çalışanların kişiliğinin gelişmesine imkan yaratır,

- ✓ Çalışanları başarılı olabileceği alanlara yöneltir,
- ✓ İşletme kültürünün çalışanlara aktarılmasını sağlar,
- ✓ İşletmenin ve çalışanların değişimlere uyum sağlama sürecinde her iki tarafa da esneklik kazandırır.

Hizmet içi eğitim, bir işletmenin verimlilik ve performansını koruyarak sürekliliğini sağlayabilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü işletmeler hizmet içi eğitim yoluyla çalışanları amaçlarına uygun bir şekilde yetiştirir ve çalışanın istediği performansa gösterebileceği bir yeterliliğe ulaşmasını sağlar. Hizmet içi eğitimin bu noktada bir diğer önemli rolü ise çalışanların sıklıkla yaşadığı yılgınlığı ortadan kaldırmasıdır. Çalışanların bir çok nedene bağlı olarak bir yılgınlığa düştüğü ve şevkinin kırıldığı görülmektedir. Hizmet içi eğitimle çalışanın işte kendini yetersiz hissetmesinin önüne geçilirken kariyeri ile ilgili daha ümitli olması sağlanmakta ve bu yılgınlık ortadan kaldırılmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim alan çalışanın, işletme içinde ve yöneticiler nezdinde saygınlığının artmasıyla işletme içi sürtüşmeler de azalmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007: 764-765).

2.9 Sivil Havayolu Taşımacılığında Hizmet İçi Eğitimin Önemi

1980’li yıllarda ABD’de başlayan ve tüm dünyayı etkisi altına alan serbestleşme ve küreselleşme, yoğun bir rekabet ortamının oluşmasına yol açarken işletmeler için insan kaynağının da önemini artırmıştır. Küreselleşme ile birlikte işletmelerin pazar payını koruması, yeni pazarlara girebilmesi gibi ihtiyaçların önemini artırmış, bunu sağlamanın en önemli araçlarından birisi ise nitelikli insan gücü kaynağına sahip olmak olmuştur. Bu rekabetçi yapının ve değişimin en fazla etkilediği sektörlerin başında büyük ölçekli yatırımların gerektiği hava yolu yolcu taşımacılığı sektörü gelmektedir. Diğer rekabete açık sektörlerde olduğu gibi sivil hava yolu taşımacılığı sektöründe de eğitilmiş, nitelikli ve yeterince motivasyonu olan çalışanların önemi artmıştır (Benligiray ve Kurt, 2016: 357-358).

Geçmişte hava yolu şirketlerinin ana stratejisi büyük gövdeli uçaklarla daha çok yolcu taşıma iken günümüzde ana strateji, müşterilerin istek ve beklentilerini

karşılayarak müşteri memnuniyetinde öne geçmektir. Bu da müşterinin yüz yüze olduğu çalışanların iyi eğitilmesini ve motive edilmesini gerektirmektedir. Hava yolu şirketlerinde çalışanların eğitilmesini zorunlu kılan bir diğer önemli faktör ise sektörün kendi içinde gösterdiği değişim ve gelişime bağlı olarak yeni hizmetlerin ortaya çıkmasıdır. Bu değişim sürecinde müşteri istek ve beklentilerinin sıklıkla farklılaşma göstermesi, verilen hizmetin alıcılarının birbirinden farklı kültürlere sahip olması nedeni ile birçok kültüre aynı anda hitap etmenin gerekliliklerine uygun çalışanlara sahip olmak gibi faktörler de hava yolu yolcu taşımacılığında hizmet içi eğitimi sürekliliği olan bir faaliyet haline getirmektedir (Küçükönal ve Korul, 2002: 68, 83-84).

Hava yolu taşımacılığında insan kaynağı faktörüne dayalı rekabetin artması ile birlikte bu sektördeki insan kaynakları yönetiminin de önemli bir değişim gösterdiği ve stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş yapıldığı görülmektedir. Bu yönetsel anlayış, birçok politikanın çalışan odaklı olarak yeniden düzenlenmesine yol açarken çalışanların da niteliklerini artırıcı faaliyetlerin yoğunlaşmasına neden olmuştur (Benligiray ve Kurt, 2016: 359-360). Hava yolu taşımacılığı sektöründe küresel ölçekli değişimin işletmelerde yarattığı değişimler de çalışan odaklı faaliyetlerin önemini artırmıştır. Çünkü değişim süreci işletmeler kadar çalışanlar için de sancılı bir süreçtir ve bu süreçte çalışanların motivasyonunu canlı tutacak faaliyetlere duyulan ihtiyaç artmaktadır. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren değişim geçiren bir çok uluslar arası hava yolu taşımacılığı şirketinde bu durumu görmek mümkündür (Kaya, 2016: 411-412).

Bütün işletmelerde olduğu gibi havayolu yolcu taşımacılığında da hizmet içi eğitimlerin başlıca amacı, işletmenin ve çalışanların karşılıklı beklentilerini sağlayacak bir çözüm yolu bulmaktır. Bu nedenle yöneticiler de dahil çalışanlara verilen eğitimlerdeki temel beklenti çalışanların istenilen niteliklere ulaşarak işletmeye yararlı olmasıdır. Çalışanın müşteri odaklı hareket etmeyi öğrenmesi, bu yönde davranışlar geliştirmesi bu sektörde verilen hizmet içi eğitimin başlıca önceliğidir. Yöneticilere verilen eğitimlerde de yöneticilerin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Sektörün öncü kuruluşlarının verdiği hizmet içi eğitimlerde yönetici ve çalışanların

motivasyonlarının artırılması yoluyla kurumsal beklentiler de karşılanmak istenmektedir (Uçkun vd., 2013: 43-44).





3 MOTİVASYON KAVRAMI

3.1 Motivasyon Kavramı

Kişilerin istenen ya da beklenen bir davranış için harekete geçirilmesini sağlayan enerji anlamına gelen motivasyon, bireylerin güdülenerek harekete geçmek üzere teşvik edilmesi anlamına da gelmektedir (Argon ve Ertürk, 2013: 161; Karaköse ve Karabaş, 2006: 4). Motivasyon, bir başka tanımda ise motive etme süreci olarak tanımlanırken, motive etmek için uyarıcı bir gücün, bir teşvikin varlığının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Teşvik edici güç olarak bir ihtiyaç ve arzu örnek olarak verilebilmektedir (Williams ve Williams, 2011: 2).

İş yaşamındaki motivasyonu Pinder (1998: 11'den aktaran Latham ve Pinder, 2005: 486), bireyin hem içinde hem varlığının ötesine geçen ve işle ilgili davranışları başlatan, bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir dizi enerjik güçtür. Latham ve Pinder (2005: 5-6)'e göre ise motivasyon, bireyin çevre ile yaşadığı etkileşimden doğan psikolojik bir süreçtir. Motivasyonun ele alınmasında genellikle kişisel ihtiyaçların önemine vurgu yapılmaktadır. Bunun yanında kişisel nitelikler de öne çıkmaktadır. Bazı araştırmalarda kişisel özelliklerin ihtiyaçlardan daha baskın bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bunun yanında işin özellikleri, kültür, duygular, normlar, bireyin bilişsel yapısı gibi faktörler de motivasyon ile ilgili araştırmalarda öne çıkan değişkenlerdir.

Literatürde ilk defa İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramını da geliştirmesi ile bilinen Abraham Maslow tarafından ele alınan motivasyon, bir çalışanın sahip olduğu potansiyelin işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilerek harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Bu yöneltme süreci iki yönlü bir ihtiyaç giderme içermekte olup bir yandan işletmenin yönetsel ihtiyaçları karşılanmakta diğer yandan da çalışanın ihtiyaç ve beklentileri karşılanmaktadır. İnsanların sosyal ve psikolojik bir varlık olarak çeşitli ihtiyaçları olduğunu ileri süren Maslow, insanların harekete geçirilmesi için bu

ihtiyaçların tatmin edilmesi zorunluluğu üzerinde durmuştur (Akçakaya, 2004: 188).

Maslow, 1943 yılında yaptığı çalışmada insanların ihtiyaçlarını aşağıdaki şekilde bir hiyerarşi içerisinde sıralamıştır (Maslow, 1943: 372-378);

- ✓ Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların güdülenmesinde en önde gelen ihtiyaçlar insan fizyolojisinin bütünlüğü ve sürekliliği için zorunlu olan ihtiyaçlardır. Bunlar yoksunluğu halinde vücudun sağlıklı çalışmasını ve hayatiyetini ortadan kaldıran yeme içme (vücudun gıda ihtiyacı ile birlikte kanın şeker, protein, tuz, yağ, mineral gibi ihtiyaçlarını içerir), oksijen gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra organizma diğer ihtiyaçları karşılamaya yönelmektedir.
- ✓ Güvenlik ihtiyacı: İnsanlar, fizyolojik ihtiyaçlarını giderdikten sonra kendi emniyetini sağlamaya yönelik güvenlik ihtiyacını karşılamaya yönelmektedir. Her ne kadar fizyolojik ihtiyaçlardan daha önemsiz gibi görülse de insanlar daima güvenli bir yaşam arayışı içerisinde ve bu yüzden fizyolojik ihtiyaçlarla eşdeğer önemde bir ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür.
- ✓ Sevgi ve ait olma ihtiyacı: İnsanlar fizyolojik ihtiyaçları ile güvenlik ihtiyacını karşıladıktan sonra sevilme ve bir yere ait olma ihtiyacını gidermeye yönelmektedir. İnsanların hepsinde başkaları tarafından sevilme ve bir gruba ya da topluluğa ait olma ihtiyacı vardır.
- ✓ Saygı İhtiyacı: Bazı patolojik vakalar haricinde insanların hepsinde bir benlik saygısı vardır ve bu benliğin saygı görmesini arzu etmektedirler. Bu saygı için ise başarıma isteği öne çıkmaktadır. Dolayısı ile insanların saygı ihtiyacı başarılı olmayla ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.
- ✓ Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Alt basamaklarda yer alan insanlar en üst sırada yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacına yönelmektedir. Bu ihtiyaç, öncelikli ihtiyaçlar nedeni ile sürekli ertelenen bir ihtiyaç özelliği taşımak istemektedir. Bir kişinin müzisyen olmayı istemesine karşın öncelikli ihtiyaçlar nedeni ile farklı işlere yönelerek bir enstrüman çalmayı

ya da beste yapmayı ertelemesini buna bir örnek olarak vermek mümkündür.

Motivasyonu ihtiyaçlarla ilişkilendiren yaklaşımların temel vurgusu, karşılanamayan ihtiyaçların insanda yarattığı iç gerginliktir. İhtiyaçların yarattığı bu gerginlik, bilişsel süreçlerin de aracılığı ile bireylerin motive olmasını sağlamaktadır. Fiziksel ihtiyaçların bilinen etkisinin yanında kendini geliştirme, saygınlık kazanma, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar kişilerde bir toplumsal kimlik kazanarak statü elde etme arzusu yaratmakta ve onlarda harekete geçmeyi sağlamaktadır (Latham ve Pinder, 2005: 486-487). Günümüzde de motivasyonla ilgili yapılan çalışmaların büyük bir kısmında az ya da çok bu ihtiyaçları temel alan yaklaşımlarla hareket edildiği görülmektedir.

Latince kökenli bir kelime olarak “motus” kelimesinden türeyen motivasyon, bir çok araştırmada yer alan tanımların ortaklaşa vurguladığı gibi bir kişinin belirli bir amaç için harekete geçirilmesi, bu amaç için yönlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bunun yanında motivasyon kavramı sadece harekete geçirmeyi değil bu hareketin sürekliliğini de ifade etmektedir (Yüksel ve Adıgüzel, 2015: 1020). Türk Dil Kurumu’nun sözlüğünde ise Fransızca kökenli bir kelime olarak kabul edilmekte ve “isteklendirme, güdüleme” olarak tanımlanmaktadır (TDK Online Sözlük). Milli Eğitim Bakanlığı (2011: 24)’na göre ise İngilizce ve Fransızcadaki motive kelimesinden türeyen motivasyon, güdü, saik, harekete geçirici, teşvik edici anlamlarına gelmektedir. Ayrıca bir hedef için insanı harekete geçiren güç olarak da tanımlanabilmektedir.

Harekete geçme iradesini sağlayan güdüler, insan davranış ve hareketlerinin temelini teşkil etmektedir (Ünlü, 2013: 3). İnsanların belirli amaç ve hedefler için güdülenerek harekete geçirilmesi anlamına gelen motivasyon, günümüz işletmeleri için büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların işletmenin amaçları doğrultusunda hareket ederek belirli bir verimlilikte çalışması gerekmektedir. Özellikle çalışanların iş yükünün fazla olduğu mesleklerde, çalışanlarda yorgunluk daha fazla görülmekte ve çalışanı motive etmenin önemi daha da artmaktadır (Cabar ve Serinkan, 2010: 58).

Gerek kamu kesiminde gerekse özel sektörde çalışanların yoğun bir şekilde iş tatminsizliği yaşaması, çalışanların motivasyonunu düşürmekte bu da kurum ve

işletmelerde dikkate değer bir verimsizliğe yol açmaktadır. Bu yüzden çalışanları tatminsizliğe iten faktörlerle birlikte, çalışanların nasıl motive edileceği konusu sıklıkla araştırma konusu edilmektedir (Akçakaya, 2004: 187). Aşağıdaki alt başlıklarda bu alanda yapılan çalışmalardan hareketle motivasyon kavramının kuramsal erevesi, motivasyonun kaynakları ve türleri, motivasyona etki eden faktörler ve motivasyona etki ettiği düşünülen bir faktör olarak motivasyon-hizmet içi eğitim ilişkisi tartışılmıştır.

3.2 Motivasyonun Kuramsal Temelleri

Motivasyon kavramı birçok kuramsal çalışmada ele alınmış ve motivasyonun etkileyicileri, biimlendiricileri gibi hususlar belirli bir kuramsal ereve içerisinde açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde bu konuda yapılmış birçok çalışma vardır ve motivasyon genel olarak iki teorik çerçeveden ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi, kapsam teorileri; diğeri ise, süreç teorileridir. Her iki teorik yaklaşım farklı temellere dayanarak motivasyonu açıklamaya çalışmaktadır. Literatürdeki çalışmaların da yardımı ile iki teorik çerçevenin yaklaşımını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Küçük, 2007: 78; Akgündüz, 2013: 134; Kaya vd., 2013: 4);

- ✓ **Kapsam Teorileri:** Kişilerin içinde bulunduğu durumu ve faktörleri göz önüne alarak motivasyonu açıklamaya çalışmaktadır. Bu teorilerde kişiye bir davranışta bulunmaya zorlayan faktörler ön plana çıkmaktadır. Kapsam kuramlarının merkezinde güdüler ve bu güdüleri nelerin harekete geçirdiği vardır. Dolayısı ile kapsam kuramlarında insanın doğası ile birlikte ihtiyaç ve gereksinimlerin doğası ve zorlayıcılığı ön plana çıkmaktadır.
- ✓ **Süreç Teorileri:** Kapsam teorilerinin büyük önem verdiği ihtiyaçları ikinci plana atan bu teorilere göre kişileri bir davranışı gerçekleştirmeye yönelten amaçlar ve bu motivasyonun nasıl gerçekleştiği önemlidir. Süreç kuramları kişilerin değer ve görüşlerinin farklı olmasına karşın, herkesin motive olma sürecinin aynı olduğu temeline dayanmaktadır. Dolayısı ile süreç kuramları motivasyonu, motivasyonun ilk ortaya çıktığı andan, hareketin gerçekleştirildiği ana kadar geçen bir süreç olarak ele almakta ve buna göre

açıklamaktadır. Bu teorilere göre içsel faktörlerin yanında dışsal faktörler de motivasyonu etkilemektedir.

Genellikle görüşü ortaya atan teorisyenin ismiyle anılan motivasyon kuramlarını aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür (Küçüközkan, 2015: 100-106; Akgündüz, 2013: 134; Kaya vd., 2013: 4),

Kapsam Teorileri:

- ✓ İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (A. Maslow),
- ✓ Çift Faktör/Hijyen Kuramı (F. Herzberg),
- ✓ Başarma İhtiyacı Kuramı (D. Mc. Clelland),
- ✓ Varolma Kuramı (ERG Kuramı) (C. Alferder),
- ✓ İlişki Kurma Kuramı

Süreç Teorileri:

- ✓ Davranış Şartlandırma Kuramı (B. F. Skinner),
- ✓ Bekleyiş Kuramı (V. H. Vroom),
- ✓ Bekleyiş-Değer Kuramı (Lowler-Porter)
- ✓ Eşitlik Kuramı (Adams),
- ✓ Amaç Kuramı (Locke),
- ✓ Atıf Kuramı,
- ✓ Basitleştirilmiş Süreç Modeli (Cranny-Smith)

Literatürde üzerinde en fazla durulan kuramlardan birisi Abraham Maslow'un geliştirmiş olduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nden hareketle oluşturduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'dır. Maslow'un teorisine göre insan ihtiyaçları beş temel gruba ayrılmaktadır ve en alt basamakta yer alan en temel ihtiyaç giderilmeden bir üst basamaktaki ihtiyacın karşılanması söz konusu değildir. Beslenme, su içme, barınma, güvenlik gibi alt basamaklarda yer alan ihtiyaçlar en temel nitelikli birincil ihtiyaçları oluştururken; aidiyet, kendini gerçekleştirme gibi daha soyut nitelikli ihtiyaçlar ise ikincil nitelikli ihtiyaçları oluşturmaktadır.

Maslow'a göre bir insan birincil nitelikli ihtiyaçlarını karşılamadan ikincil nitelikli ihtiyaçlarına yönelmemektedir. İhtiyalarla ilgili bir diğr önemli husus ise birincil nitelikli ihtiyaçlar dışsal faktörlerle karşılanabilirken; kendini gerçekleştirme gibi üst basamaklarda yer alan soyut ihtiyaçlar ise içsel faktörlerle biçimlenen ve içsel faktörlerin karşılayabileceği ihtiyaçlardır (Özkalp ve Kırel, 2001: 39). Dolayısı ile Maslow'un kuramı hem içsel hem dışsal motivasyonu içeren bir kuram olarak dikkat çekmektedir.

Literatürde sıkça ele alınan bir diğr motivasyon kuramı ise Herzberg'in Hijyen Teorisi olarak da adlandırılan ift Faktör Kuramı'dır. Herzberg ve arkadaşları, çalışanları motive eden faktörleri hijyen faktörleri ve teşvik edici faktörler olarak iki gruba ayırmış ve bu çerçevede motivasyonu incelemişlerdir. Bu kuramda, özellikle özendirme araçlarının çalışanları motive edeceği kabul edilmektedir. Teoriye göre iş yerindeki iş ilişkileri, yaşanan iyi/kötü ilişkiler, çalışana değer verilmemesi gibi faktörler hijyen faktörlerini oluştururken çalışanın başarısının takdir edilmesi, çalışanın ödüllendirilmesi, çalışana terfi ve diğr zendiricilerle yaklaşılması ise teşvik edici faktörleri oluşturmaktadır. Teoriye göre bu faktörlerin tek başına çalışanı motive etmesi mümkün değildir. Çünkü çalışanın motive olması için her iki gruptaki faktörlerin de olumlu olması gerekmektedir (Fındıkçı, 2002: 373; Eren, 2011: 502).

Çift faktöre dayalı olarak motivasyonu ele alan Herzberg'in teorisi, motivasyon faktörlerini tatmin edici ve memnuniyetsizlik yaratıcı faktörler olarak ele almaktadır. Bu faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Pardee, 1990: 9);

Tatmin edici faktörler:

- ✓ Başarı,
- ✓ Tanıma,
- ✓ İşin kendisi,
- ✓ Sorumluluk,
- ✓ İlerleme,
- ✓ Büyüme/Gelişme

Memnuniyetsizliğe yol açan faktörler:

- ✓ Şirket Politikası,
- ✓ Denetim,
- ✓ Çalışma Koşulları,
- ✓ Kişiler Arası İlişkiler,
- ✓ Maaş,
- ✓ Statü,
- ✓ İş Güvenliği,
- ✓ Kişisel Yaşam

Bu teorilerin yanında, başarıma ihtiyacına dayalı olarak geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi, Skinner'in geliştirdiği ve motivasyonu dışsal faktörlere bağlayan Şartlandırma Teorisi ile içsel motivasyon teorileri de sıklıkla ele alınan teorilerdir. Bu teorileri kısaca aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Shanks, 2007: 26-29);

Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi: İnsanların başarılı olma arzusunun motivasyona kaynaklık ettiğini ileri süren bir teoridir.

- ✓ **Skinner'in Şartlanma Kuramı:** Rus bilim adamı Pavlov'un geliştirmiş olduğu şartlanma kuramını insan motivasyonuna uygulayan bu teoriye göre, pozitif destekleme, isteğin güçlenmesi ya da sönmesi, ceza, cezadan kaçınma gibi faktörler motivasyona biçim vermektedir.
- ✓ **Adams'ın Eşitlik Teorisi:** Bu teoriye göre örgütlerdeki eşitlik ortamı çalışanların motivasyonunu biçimlendiren temel faktördür.
- ✓ **Vroom'un Bekleyişler Teorisi:** Bu teoriye göre her çalışanın işiyle ilgili bazı temel beklentileri vardır ve bu beklentilerin işletme tarafından karşılanma seviyesi çalışanın motivasyonuna biçim vermektedir.

Öğrencileri motive eden faktörleri incelerken Williams ve Williams (2011: 18)'in dikkat çektiği önemli bir husus vardır. O da, motivasyon kavramının, aynen kör bir adamın filin bir organına dokunarak fili tanımlamasına benzer

şekilde tek taraflı olarak ele alınamayacağıdır. Yazarlara göre, nasıl ki filin hortumuna dokunan kişi fili bir hortuma benzetiyor ise motivasyon kavramına tek bir cepheden bakmak da benzer şekilde yanlış sonuçlara ulaşılmasına neden olabilecektir. Yazarların motivasyonun anlaşılması konusundaki önerisi, dev bir bulmacaya benzeyen motivasyonun farklı görüşlerin de hesaba katılarak ele alınması ve motivasyon teorilerinin hepsinin bir arada düşünülmesinin gerekli olduğu şeklindedir. Dolayısı ile farklı teorilerin sağlayacağı esnek bakış açıları ile kavramın anlaşılma ve hayata geçirilme sürecinde bir teorinin bıraktığı boşluğu, başka bir teori dolduracak ve bu sayede daha tutarlı sonuçlara ulaşılabilecektir.

3.3 Motivasyon Türleri

İş yaşamında önemli bir kavram olduğu için pek çok araştırmada ele alınan motivasyonun kaç türünün olduğu ve bunların nelerden şekillendiği ele alınmıştır. Literatürde genel kabul gören yaklaşım, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki türlü motivasyonun olduğudur (Cabar ve Serinkan, 2010: 58). Bunların yanında bu alanda çok sayıda çalışma yapan Ryan ve Deci (2000: 62)'in motivasyonsuzluğu da bir motivasyon türü olarak kabul ettiği görülmektedir.

İçsel ve dışsal motivasyon ayrımı yapılan çalışmalarda, bireyin kendi iç dünyasıyla ilgili faktörlerin (ilgi, merak, ihtiyaçlar gibi) yarattığı motivasyon, içsel motivasyon olarak kabul edilmektedir. Bireyin dışındaki çevresel faktörlerin (iş ortamı, ödül ve cezalar, baskı gibi) yarattığı motivasyon ise dışsal motivasyon olarak ele alınmaktadır. Dolayısı ile dışsal motivasyon çevresel etkilerle ilişkili bir motivasyon türü olarak öne çıkmaktadır (Cabar ve Serinkan, 2010: 58).

Wong ve Ladkin (2008'den aktaran Akgündüz, 2013: 134)'e göre içsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasındaki başlıca fark, içsel motivasyon insan doğasından kaynaklanmaktadır. Yazarlara göre içsel motivasyon, dışsal motivasyondan farklı olarak bireyin ilgi ve hoşlanma duygusundan kaynaklanmaktadır. Birey içsel motivasyonda hoşlandığı şeyleri yapmakta ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmektedir. Dışsal motivasyon da ise

birey genellikle bir ödöl ya da ceza ile karşı karşıyadır ve cezadan kaçınmak amacıyla hareket etmektedir.

3.3.1 İçsel motivasyon

İçsel motivasyon, insanın oldukça farklı bileşenlerden oluşan iç dünyasındaki bir çok faktörün etkileşimi ile ortaya çıkan bir motivasyon türüdür. Bu yüzden tek bir faktöre dayandırmak mümkün değildir. Her insanda farklı düzeylerde de olsa ortak olan öğrenme isteği, merak duygusu, kendini geliştirme arzusu, başarılı olma arzusu gibi özellikler, içsel motivasyonun en başta gelen kaynakları olarak dikkat çekmektedir (Akbaba, 2006: 354). Doğuştan gelen özellikler olarak zevk, eğlence, heyecan gibi faktörler de içsel motivasyonun temel kaynaklarından (Kara, 2008: 64-65).

Lai (2011: 34-35) de içsel motivasyonu tamamen kişilere özgü özellikler olarak tanımladığı ilgi, zevk, merak gibi kişisel ve içsel faktörlerle açıklamaktadır. Yazara göre kişilerin motivasyonu bu içsel özelliklerin etkisi ile biçimlenir ve bu içsel özellikler kişiye bir harekete geçme enerjisi verir. Tamamen iradi olarak ortaya çıkan ve sürdürülen bu motivasyonun devamlılığı için herhangi bir dışsal uyarıcı ya da etkiye gerek yoktur. Ancak esasında birer dışsal motivasyon faktörü olan ödöl ve cezalarla insan motivasyonunu yönetebilmek de mümkündür. Çünkü insanlarda içsel ve dışsal motivasyon bir arada bulunmaktadır ve içsel motivasyonun dışsal faktörlerle pekiştirilmesi daha iyi sonuçlar verebilmektedir.

İçsel motivasyon, bireyin kendi olma durumu ve değeri ile ilgili bir motivasyon türüdür. Bu nedenle içsel motivasyonun merkezindeki asıl olgu benlik kavramı ve ben duygusudur. Bu nedenle içsel motivasyon dış çevrenin etkisi ile değil, kişinin kendi içindeki ben duygusunun etkisi ile şekillenen bir motivasyondur. Benliğin gücü ve yönelimi bu motivasyon türüne şekil veren faktörlerdendir. Kişinin iç dünyasının baskın olduğu bu motivasyonda kontrol dışsal etkenlerde değil kişinin kendi iç dünyasını oluşturan içsel faktörlerdedir (Yazıcı, 2009: 37).

İçsel motivasyon, kişinin iç dünyası ve psiko-sosyal kapasitesi ile ilgili olduğu için kişinin bilgi, beceri ve yaratıcılık gibi geliştirilebilir özelliklerine de biçim vermektedir (Yılmaz ve Çavaş, 2007: 431). Kişinin iç dünyasının ve potansiyelinin davranışlarına bir yansıması olarak da kabul edebileceğimiz

işsel motivasyon bu yönüyle çalışanların ilerleme ve kendini geliştirme kapasitesinin sınırlarını da belirleme özelliğine sahiptir.

3.3.2 Dışsal motivasyon

Dışsal motivasyon, literatürde genellikle dışsal uyarıcıların yarattığı motivasyon olarak ele alınmaktadır. Ancak her bireyin sahip olduğu iç dünyasının ve iç dünya ile dıştan gelen uyarıcıların kaçınılmaz bir çatışma içerisinde olduğu düşüncesi üzerine teorisini geliştiren Ryan ve Deci (2000: 62)'ye göre dışsal motivasyon, dışsal etkilerin işsel faktörler tarafından düzenlenmesi ile ortaya çıkan motivasyondur. Aşağıda ele alacağımız genel görüşlerden farklı bir yaklaşımı olan yazarlara göre her insanın iç dünyası, dışarıdan gelen etkileri kendi iç benliği ile uyumlaştırdığı bir düzenleme süreci yaşamakta ve esasında dışsal olan etkiler içselleştirilerek motivasyon ortaya çıkmaktadır. Bu süreç esasında bireyin dış etki ve baskıları kendi iç değerleri için makul bir şekle sokma sürecidir.

Brophy (2004: 184)'nin de Ryan ve Deci'nin bahsettiği içselleştirmeye atıf yaparak dışsal motivasyonu açıkladığı görülmektedir. Yazara göre dışsal faktörlerin etkisi ile ortaya çıkan dışsal motivasyon, bireyin iç dünyasına bakmaksızın dış dünyadan gelen etkilerle oluştuğu için kaçınılmaz olarak iç dünyada bir çatışma yaratacaktır. Ancak çoğu zaman dış dünyadan gelen baskıların daha güçlü olması nedeniyle bireyler bu dışsal zorlamaya karşı koyamamakta ve kendi iç dünyasında gerekçeler oluşturarak buna göre hareket etmektedirler.

Dışsal motivasyon, bireyin harekete geçmesi için ihtiyaç duyulan dışsal uyarıcı ve baskılara dayalı olarak açıklanan bir motivasyon türüdür. Kişinin davranış ve hareketleri karşısında uygun görülen ödüller, cezalar, takdir etme bu dışsal uyarıcılar içerisinde öne çıkmaktadır (Ergün, 2006: 139).

3.4 Motivasyona Etki Eden Faktörler

Motivasyon, günümüzde işletmelerin en önemli problemlerinden birisi olup özellikle kurumsal nitelikli işletmeler çalışanlarını motive etmek için farklı yöntemler denemektedir. Ancak motivasyonla ilgili olarak bilinmesi gereken temel bir özellik vardır. O da motivasyonun tamamen kişisel bir durum

olmasıdır. Motivasyonun kişisel bir olgu olması nedeniyle bir çalışanı fazlasıyla motive eden bir hususun, başka bir çalışanda hiçbir işe yaramaması, hatta aksi yönde etkide bulunması mümkündür. Bu nedenle motivasyonla ilgili uygulamalar yapılırken çalışanların kişisel durumlarının göz önüne alınması gerekmektedir (MEB, 2011: 28). Çalışan motivasyonunu etkileyen çok sayıda faktörden söz etmek mümkündür. Bu faktörlerin bir kısmı içsel faktörler iken bir kısmı ise çevresel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışan motivasyonuna etki eden içsel faktörler büyük ölçüde kişinin kendi iç dünyası ile ilgili faktörlerdir. Herkes de farklı yargılara ve sonuçlara yol açtığı için içsel faktörler diğer faktörlerden esaslı bir şekilde ayrılmaktadır. İçsel nitelikli motivasyon faktörleri, kişinin dış dünyayı nasıl algılayacağına yön vermekte ve kişinin temel değer yargılarını da biçimlendirmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 87). İçsel motivasyon faktörleri dışarıdan gözlenebilen faktörler olmayıp genellikle doğuştan gelen özelliklerin bir uzantısı şeklindedir. Ancak insanın toplumsallaşma sürecine de yön veren eğitim ile içsel motivasyon faktörlerinin biçimlenebildiği de görülmektedir (Kaplan, 2007: 7). Kişinin değer yargıları ile ilgili bir faktör olarak kişinin kültür yapısı, inanç ve değer yapısı, işe yönelik beklentileri gibi faktörleri de bu kategoriye dahil etmek mümkündür (Karakaya ve Ay, 2007: 57).

Bireyleri/çalışanları motive eden faktörlerin genellikle dörtlü bir ayrıma tabi tutularak; ekonomik motivasyon araçları, psiko-sosyal motivasyon araçları, sosyal motivasyon araçları ve örgütsel motivasyon araçları olarak ele alındığı görülmektedir. Literatürdeki çalışmalardan elde edilen bilgilerden hareketle bu faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Doğanlı ve Demirci, 2014: 49; Kılıç ve Keklik, 2012: 149; Karakaya ve Ay, 2007: 57);

- ✓ Ekonomik faktörler: Ücretler, maaş ve benzeri ekonomik değerler,
- ✓ Psiko-sosyal faktörler: Bağımsızlık, otorite düşünesi,
- ✓ Aidiyet hissi, etkileşim ve iletişim isteği, başarı dürtüsü,
- ✓ Örgütsel faktörler: Örgütteki iş ortamı ve örgüt kültürü, yönetici tutum ve davranışları, örgütsel adalet.

Bu ayrımın yanında çalışanları motive eden faktörleri; işletme ile ilgili faktörler ve kişinin kendisi ile ilgili faktörler olarak iki grupta ele almak da mümkündür. Çünkü araştırmalarda söz konusu edilen faktörlerin bir kısmı işletme ile ilgili faktörler iken bir kısmı ise çalışanın kendisi ile ilgili faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş ortamı ile ilgili fiziksel koşullar, işletmenin çalışanlara sağladığı sosyal ve ekonomik imkanlar, iş ortamı ve örgüt iklimi, yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışanların görev sorumlulukları ile ilgili işletme politikaları (Soykenar, 2008: 116), örgütsel politikalar, yöneticilerin tutum ve davranışları (Karakaya ve Ay, 2007: 57), çalışanların güvenlik algısı, örgütsel bağlılık düzeyi, kendini geliştirme imkanları (Cabar ve Serinkan, 2010: 63), iş yeri uyumu, mesleğin sahip olduğu imaj (Doğanlı ve Demirci, 2014: 58) gibi faktörler çevresel koşullardan en çok öne çıkanlardır.

Çalışanın kendisi ile ilgili faktörler genellikle demografik faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalarda yaş, cinsiyet, medeni hal, gelir durumu, eğitim durumu, işyerindeki kıdem, meslekteki kıdem gibi birçok faktörün çalışanların motivasyonu ile istatistiksel olarak bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Doğanlı ve Demirci, 2014: 59; Karakaya ve Ay, 2007: 57; Küçükler ve Mergen, 2015: 310; Soykenar, 2008: 117). Yılmaz ve Çavaş (2007: 439)'ın araştırmasına göre motivasyon düzeyi cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Öğrenciler üzerinde yapılan çalışmaya göre kız öğrencilerin öğrenme motivasyonu daha yüksek çıkmaktadır.

Çalışanların motivasyonları içsel ve dışsal motivasyon olarak iki başlıkta ele alındığı için, motive edici faktörlerin etkisi de aynı şekilde ikili bir ayrıma tabi tutulabilmektedir. Kaya vd. (2013: 13-14)'nin araştırmasında bunu görmek mümkündür. Öğretmenlere yönelik olarak yapılan söz konusu araştırmaya göre, öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında bir farklılık olmasa da iki motivasyon türüne etki eden faktörler farklılaşmaktadır. Bunun yanında içsel motivasyonu sağlayan faktörlerin etkisinde bir farklılaşma söz konusu değilken, dışsal motivasyonu sağlayan faktörlerin etkisinde ise bir farklılaşma görülmektedir. Araştırmaya göre İstanbul'un Adalar ilçesinde yaşayan öğretmenlerin doyum düzeyi, Güngören ilçesinde yaşayan öğretmenlerin doyum düzeyinden daha yüksektir ve dışsal motivasyona daha fazla etki etmektedir.

Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen) teorisi çerçevesinde turizm sektöründeki stajyerlerin motivasyon faktörlerini inceleyen Güzel (2010: 3427-3428)'in araştırmasına göre; çalışanlarla müşterilerin yoğun bir şekilde yüz yüze geldiği turizm sektöründe maaş, sigorta, emeklilik imkanı, iş güvenliği, işin mevsimsellik özelliği gibi faktörlerin motivasyonu önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Birçoğu ekonomik motivasyon aracı olan bu faktörler bakımından stajyerlere tanınan imkanların kısıtlı olması, turizm sektöründe staj yoluyla ücretsiz çalıştırma gibi uygulamaların yaygın olması böyle bir sonucun ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu araştırmanın bulguları bağlamında temelde bir hijyen faktörü olarak ele alınan ekonomik motivasyon araçlarının yetersizliğinin çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür.

Motivasyonun etkisi, motivasyona etki eden faktörler ve motivasyonun önemi birçok sektör bakımından ele alınmıştır. Bu yönde yapılan araştırmalardan birine göre işletmenin çalışanlara yönelik politikaları, çalışanlar için önem taşımaktadır ve çalışanların motivasyonunu önemli düzeyde etkilemektedir. Bu politikaların bileşenlerinden olan ücret ve ödüller, teşvikler, takdir edilme, kariyer imkanları, çalışanlara sağlanan iş ve emeklilik güvencesi, iş yeri imkanları ve koşulları, işyerinin fiziksel durumu, çalışanlara sağlanan yetki ve sorumlulukların dağıtımı gibi pek çok faktör çalışanların motivasyonunu etkilemektedir (Küçük, 2007: 93). Görüldüğü üzere bu faktörlerin bir kısmı ekonomik nitelikli iken bir kısmı ise çalışanların psikolojik ve sosyal yönleri ile ilgili faktörlerdir. Dolayısı ile çalışanların motivasyonu çok boyutlu olarak biçimlenmektedir.

Benzer şekilde Ölçer (2005: 20)'in yaptığı araştırmada da iş güvencesi, ücret sistemindeki adalet gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Ancak bu araştırmada, bu ekonomik motivasyon araçlarının yanında iş ortamı ve refahını ilgilendiren yöneticilerle kurulan iyi ilişkiler, iş arkadaşları ile ilişkiler, ekip çalışması, çalışanın yeteneklerini sergilemesine imkan veren çalışma ortamı gibi faktörler de öne çıkmaktadır. Korkmaz (2008: 101-102)'in çalışmasında da benzer faktörlerle birlikte iş memnuniyeti, fiziksel ortam gibi faktörler ön plana çıkmaktadır.

Kamu çalışanlarının motivasyonuna etki eden faktörleri inceleyen Akçakaya (2004: 213-214)'nın araştırmasına göre çalışanların önemli bir kısmında iş tatminsizliği ve motivasyon düşüklüğü vardır. Motivasyonu etkileyen faktörler olarak ise yapılan işin yeterince sevilmemesi, yöneticilerin astlara karşı tutumları ve iletişim problemleri, alt kademe çalışanlara yeterince inisiyatif verilmemesi, ücret, takdir edilme, işbirliği ve takım çalışması, ast-üst iletişimi, çalışanların kararlara katılımı gibi faktörler ön plana çıkmaktadır.

Önceki araştırmalarla bu son araştırmanın bulgularını birlikte değerlendirdiğimizde motivasyonu etkileyen faktörlerin özel sektör-kamu sektörü ayrımı olmaksızın birbirine benzediğini söylemek mümkündür. Yöneticilerin tutumu, ast-üst ilişkileri, ücret ve gelirler, takdir edilme, iş ortamındaki ilişkiler gibi faktörler çalışmaların çoğunda ortak nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların motivasyonunun sağlanması ve bunun sürdürülebilmesinin koşullarına değinen Clegg (1967: 24-25), yeterli bir örgütsel iklimin yanında, çalışanların işle ilgili olarak 6 duygusunun doyurulması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Doyum ihtiyacı olan bu duyguları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- ✓ Başarma,
- ✓ Sorumluluk,
- ✓ Gelişme,
- ✓ Kendini işe verme,
- ✓ Tanınma,
- ✓ İlerleme.

Ampirik çalışmalara da konu olan motivasyon faktörlerinin çok sayıda olduğu görülmektedir. Yukarıda bahsedilen faktörlerin önemli bir kısmını da içerecek şekilde, bir araştırmada motivasyon faktörleri genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (MEB, 2011: 27);

- ✓ Başarma duygusu,

- ✓ Takdir edilme,
- ✓ Sorumluluk hissi,
- ✓ Yapılan işe ilgi duymak,
- ✓ İşinde ilerleme ve kendini geliştirme imkanları,
- ✓ Yönetimin yetki devrinde bulunması,
- ✓ Statü elde etme,
- ✓ Yapılan işin karşılığını alma,
- ✓ Sosyal hayatın geliştirilmesine imkan olması,
- ✓ İş güvenliği,
- ✓ Manevi ihtiyaçların karşılanabilme düzeyi,
- ✓ İş doyumunu.

3.5 Motivasyonun Önemi

Motivasyon, bir çalışanın işle olan ilişkisine yön veren temel faktörlerden birisi olduğu için iş yaşamında büyük bir öneme sahiptir. İş yaşamında bazı çalışanların mesai saatinin bitmesini dört gözle beklemesine karşın, bazı çalışanların ise mesai bitse bile hevesle çalışmaya devam ettiği, önündeki işi bitirmeye çalıştığı görülmektedir. Bu iki çalışan tipi arasındaki bu büyük farklılığı yaratan başlıca faktör, motivasyondur (MEB, 2011: 24)

Bir çalışan ne kadar bilgili, yetenekli ya da hünarlı olursa olsun işletmenin beklediği doğrultuda hareket etmediği ve sahip olduğu kapasiteyi yeterince kullanmadığı sürece bu kapasitenin işletme için fazla bir anlamı yoktur. Bunun yanında bir çalışanın istekli olarak çalışmaması sahip olduğu kapasitenin atıl kalmasının yanında işletmenin sahip olduğu üretim kaynaklarının da atıl kalarak verimsiz çalışmasına yol açmakta ve çalışanla birlikte işletme verimlilik ve performansı düşmektedir. Bu nedenle işletmelerin bu tehlikeden korunmak için çalışanı harekete geçirerek hem onun kapasitesini hem kendi üretim kapasitesini

amaç ve hedeflere uygun bir şekilde verimli olarak kullanması gerekmektedir (Akçakaya, 2004: 188).

2. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan motivasyon kavramı özellikle son yıllarda birçok araştırmanın konusu edilmiş ve motivasyonun işletmeler için önemi ortaya konmaya çalışılmıştır (Güzel, 2010: 3415). Son yıllarda motivasyonla ilgili olarak yapılan araştırmalarda çalışanların performansı ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Özellikle verimlilik ve performans konusunda motivasyonun büyük bir etkisinin olduğu genel kabul görmüş bir düşüncedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 89). Performansla motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmanın bulgularına göre çalışanların gösterdiği performansın % 30'dan fazlası motivasyondan kaynaklanmaktadır (Ölçer, 2005: 19).

Motivasyonun önemli bir kavram olarak ele alınmasına yol açan başlıca gelişme küreselleşme küreselleşmenin gerek işletme yönetimi ve rekabette gerekse insan kaynakları anlayışında yarattığı değişimdir. Çünkü küreselleşme ile birlikte özellikle teknoloji odaklı bilgi ve yetenekler ön plana çıkmış, çalışanların bilgi ve becerilerinin esnekliği işletmelerin rekabet edebilirliği için önem kazanmıştır. Dolayısı ile işletmeler için bilgi donanımı yüksek ve yetenekli çalışanları işletmeye kazandırmak, mevcut çalışanı işletme bünyesinde tutmak önemli bir politika haline gelmiştir (Demirkaya, 2007: 16). Değişimin esas olduğu küreselleşme çağında hem farklılaşan iş gereklerinin karşılanması hem insanların farklılaşan isteklerinin karşılanması önemli bir sorun halini almıştır. Böyle bir ortamda çalışan beklenti ve isteklerinin karşılanarak çalışanın motive edilmesi ile çalışanlardan en iyi şekilde yararlanılacağı kabul edilmektedir (Özer vd., 2004: 255).

Çalışanların motive olması, kendisini işine daha fazla vermesini sağlarken yeterince motive edilmemiş çalışanların kendini işine vermediği, düşük verimle çalıştığı, dolayısıyla işletme aleyhine olacak şekilde düşük performans gösterdiği görülmektedir (Yüksel ve Adıgüzel, 2015: 1020). Araştırmaların da genel olarak vurguladığı gibi, işletmelerin türüne bakmaksızın gösterdikleri faaliyette sağladığı başarı, çalışanların motivasyon durumu ile belirgin bir ilişki içerisindedir. Çünkü motivasyon, çalışanların işinden memnun olmasını ve işini daha istekli yapmasını sağlamakta dolayısı ile çalışanın performansı artmaktadır

(Doğanlı ve Demirci, 2014: 48; Kılıç ve Keklik, 2012: 148). Çalışanın performansını doğrudan etkileyen bir faktör olarak motivasyonun işletmeler için önemi artmaktadır. Çünkü çalışanların işletme yararına etkinliğini sürekli kılabilmek için harekete geçirici güdülerini sürekli canlı tutmak gerekmektedir (Marsden, 2014: 276).

Performansla birlikte çalışanın yaratıcılığı için de motivasyon önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Turizm işletmeleri ile ilgili olarak yapılan bir araştırmalar, özellikle içsel motivasyonu yüksek çalışanların daha yaratıcı olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre çalışanların içsel motivasyonundaki 1 birimlik bir artış, çalışanın yaratıcılığında 0,425 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Dolayısı ile motivasyon sayesinde işletmenin yaratıcılık kapasitesi yükselmektedir (Akgündüz, 2013: 143-144).

Motivasyon, öğrenme ve başarı ile ilgili olarak da ele alınan bir kavramdır ve motivasyonun hem öğrenme becerisini hem başarı seviyesini etkilediği görülmektedir. Literatürde başarıya motivasyonu olarak da ele alınan motivasyon türü, standardı belirlenmiş hedeflere ulaşmak için harcanacak zaman ve enerjinin ayarlanmasını ifade etmektedir. Özellikle eğitim faaliyetlerinin hedeflerine ulaşma seviyesi ile ilgili olarak ele alınan bu motivasyonun başlıca önemi, yüksek motivasyonun öğrenme süreçlerini de verimli hale getirmesidir. Çünkü motivasyonla birlikte ilgi ve dikkat artarken öğrenme için gösterilen çaba da süreklilik kazanmaktadır (Semerci, 2010: 2124).

3.6 Hizmet İçi Eğitimin İşgören Motivasyonuna Etkisi

Hizmet içi eğitim, işletmelerin çalışanlara yaptığı bir yatırımdır. Bu nedenle hizmet içi eğitim, çalışanın kendini önemli ve değerli hissetmesini sağlayarak motivasyonunu yükseltmektedir. İşletmenin yaptığı bu yatırımla nitelikleri gelişen çalışanın işletmeye ve kendine bakış açısı önemli bir değişim geçirmektedir. İşletmeyi kendine daha yakın bulurken kendi ile yaptığı değerlendirmede de özgüveni artmaktadır. Sonuç olarak artan özgüven motivasyonunu yükseltmektedir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 11).

Hizmet içi eğitimler, çalışanların işle ilgili eksiklerinin giderilmesinde önemli rolü olan ve çalışanlara kişisel gelişim imkanı sağlayan faaliyetlerdir. Bu nedenle hizmet içi eğitim, çalışanların motivasyonuna etki etmektedir. (Görmüş ve Kahya, 47-48)'nın yaptığı araştırmaya göre çalışanlara verilen hizmet içi eğitim, çalışanların motivasyonunu kişisel gelişim açısından etkilemektedir. Araştırmada motivasyonu etkilemesi beklenen diğer değişkenlerin sonuca etki etmediği ancak çalışanların kişisel gelişim beklentisinin motivasyona etki ettiği görülmektedir.

Hizmet içi eğitimlerin en önemli amacı çalışanların işleri ile ilgili olarak yeni şeyler öğrenmesini sağlamaktır. Bu nedenle çalışanların öğrenme motivasyonları önem taşımaktadır. Çalışanların hizmet içi eğitime yönelik algıları öğrenme motivasyonlarını, dolayısıyla hizmet içi eğitimin başarısını etkilemektedir. Mahmutogulları (2015: 107-108)'nın araştırmasına göre çalışanların hizmet içi eğitim algısı, öğrenme motivasyonlarının % 23'ten fazlasını açıklamaktadır. Araştırmaya göre çalışanların hizmet içi eğitim algısı yükseldikçe öğrenme motivasyonları da yükselmektedir. Araştırmanın demografik unsurlarla ilgili bulgusu ise kadro düzeyi dışındaki yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, sektördeki çalışma süresi gibi demografik özelliklerin öğrenme motivasyona bir etkisinin olmadığı şeklindedir. Kadro değişkeni ile ilgili bulgu ise üst düzey kadrolarda yer alan yöneticilerin hizmet içi eğitim algısının alt düzey çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir.

Hizmet sektörü büyük ölçüde çalışanların önemli bir kısmının müşterilerle yüz yüze olduğu ve hizmetin üretildiği an müşteri tarafından tüketildiği bir sektördür. Bu nedenle hizmet sektöründeki hizmet içi eğitimlerde müşteri ilişkileri önemli bir yer tutmaktadır. Bankacılık sektöründeki hizmet içi eğitimin etkinliği ve motivasyona etkisi ile ilgili yapılan bir araştırmaya göre verilen eğitimin önemli bir kısmı anlayışlı olma, güler yüzlü olma, hoşgörülü olma gibi insan ilişkileri temelindeki unsurları içermektedir. Çalışanlara sağlanan hizmet içi eğitimin çalışanların motivasyonuna olumlu yönde etki etmektedir. Araştırmanın bulgularına göre hizmet içi eğitim alanların % 88'inin motivasyonu yüksek düzeyde çıkmıştır. Bunun yanında hizmet içi eğitim alanların motivasyon ortalaması eğitim almayanların motivasyon ortalamasından daha yüksek çıkmaktadır (Güllü, 2016: 277-280).

Çalışanların aldıkları hizmet içi eğitiminin motivasyon üzerinde etkili olması için çalışanların bu eğitimlere karşı olumlu tutumlara sahip olmaları gerekmektedir. Hizmet içi eğitim sayısının artması ile birlikte hizmet içi eğitim algısının yükseldiği görülmektedir. Bankacılık sektörüyle ilgili olarak yapılan bir araştırmaya göre 5 ve daha fazla sayıda hizmet içi eğitim alanların hizmet içi eğitim tutumları daha az eğitim alanlara göre daha yüksektir. Araştırmaya göre alınan eğitim sayısı arttıkça tutum da olumluya dönmektedir. Bunun yanında çalışanlara verilen hizmet içi eğitim türünün de hizmet içi eğitime yönelik tutumları etkilediği görülmektedir. Sektörde yeni olan çalışanların tutum puanlarının daha yüksek olduğu da görülmektedir (Konya, 2013: 81-87).

Konya (2013: 89-91)'nın hizmet içi eğitim alanların motivasyon düzeyiyle ilgili bulguları ise iki alt boyutta ele alınmaktadır. Araştırmaya göre banka çalışanların iş dışı unsurlardan motive olma düzeyi işin kendisi ile ilgili unsurlardan motive olma düzeyinden daha yüksektir. Hizmet içi eğitimin bu iki değişken üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yapılan analizlerde ise hizmet içi eğitimin iş dışı unsurlardan sağlanan motivasyona etki etmediği ancak işle ilgili unsurlardan sağlanan motivasyona etki ettiği görülmektedir. Bulgulara göre hizmet içi eğitime bağlı olarak genç yaşta çalışanlarda işle ilgili unsurlardan motive olma düzeyinin daha yüksek olduğu, cinsiyetin değişkenler üzerinde bir etkisinin olmadığı, yönetici pozisyonundaki çalışanların işle ilgili motivasyonunun daha yüksek olduğu, daha fazla eğitim alanların işle ilgili motivasyonlarının daha yüksek olduğu, alınan eğitimin türüne göre işle ilgili motivasyonun farklılaştığı, sektörde çalışma süresi az olanlarda işle ilgili motivasyonun daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tanrıverdi ve Şahin (2014: 136)'ın araştırması da çalışanlara sağlanan hizmet içi eğitimin çalışanların motivasyonunu etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre çalışanların hizmet içi eğitimin kalitesi ile ilgili algısı yükseldikçe işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurlarından kaynaklanan motivasyonu ve iş dışı unsurlardan kaynaklanan motivasyonu artmaktadır. İki motivasyon türünün artışı arasında önemli bir fark görülmemektedir. Hizmet içi eğitim alan çalışanlardaki her iki motivasyon düzeyinin de yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Dolayısı ile hizmet içi eğitim, çalışanlarda motivasyonu artıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hizmet içi eğitimin çalışanlar için en önemli fonksiyonu, kişisel gelişim seviyelerini yükseltmesidir. Bu nedenle de hizmet içi eğitimin sağladığı kişisel gelişimin çalışanlardaki motivasyonu artırması beklenmektedir. Bu konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırmanın bulgularına göre hizmet içi eğitim, çalışanın motivasyonunu kişisel gelişim alt boyutunda etkilemekte ve motivasyonu artırmaktadır. Aynı araştırmanın bazı demografik özelliklere yönelik yapılan istatistiksel ölçümlerinde ise yaş, cinsiyet gibi demografik faktörlerin motivasyona bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Görmüş ve Kahya, 2014: 48).



4 YÖNTEM

4.1 Araştırma Yöntemi

Araştırma tarama modeli ile hazırlanmış betimsel bir araştırmadır. Betimsel tarama yöntemiyle hazırlanmış araştırmalar bir durumu, olayı, olguyu müdahale etmeksizin ve incelenen şeyi kendi gerçekliği içerisinde inceleyen, tanımlayarak ele alan çalışmalardır. Betimsel araştırmalarda daha önce yapılmış çalışmaların taranması sık başvurulan bir yöntemdir. Tarama modeli ile hazırlanan bu tür çalışmalarda öncelikle araştırmanın temel kavramları betimlenmektedir. Ampirik temelde bir uygulama yapılacaksa çeşitli veri toplama araçları ile veriler toplanarak analizler yapılır ve incelenen durum ya da olgunun betimlemesi tamamlanarak literatürdeki diğer bulgularla karşılaştırması yapılır.

4.2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini özel sektörde faaliyet gösteren bir sivil hava yolu yolcu taşımacılığı yapan işletmenin uçuş personelleri oluşturmaktadır. İlgili işletme adının gizli kalmasını talep ettiği için çalışma içerisinde ismi zikredilmemiştir. Araştırmanın örneklemini ise aynı işletmenin uçuş personelleri içerisinde rastgele seçim yöntemi ile belirlenmiş olan 148 çalışan oluşturmaktadır. Örneklem rastgele oluşturulduğu için çalışanların demografik özelliklere göre dağılımı farklılık göstermektedir. Ancak örneklemin oluşturulması sırasında çalışanların demografik özellikler bakımından mümkün olduğunca benzer bir dağılım göstermesi sağlanmaya çalışılmıştır.

4.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın hazırlanmasında iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerden birisi çalışanların hizmet içi eğitim algısını ölçerken diğeri ise çalışanların motivasyon düzeyini ölçmektedir.

Araştırmada hizmet içi eğitim algısını ölçmek için Clemenz (2005)'in geliştirdiği ve Mahmutogulları (2015)'in de kullandığı Hizmet İçi Eğitim Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların motivasyonu ile ilgili bilgileri toplamak için ise Semerci (2010)'un geliştirdiği Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği (BOM) kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan Hizmet İçi Eğitim Algısı Ölçeği, Clemenz (2005)'in geliştirdiği ve beşli likert tipi sorulardan oluşan 30 maddelik bir ölçektir. Ölçeğin kullanımında hataya düşmemek için Mahmutogulları(2015)'in araştırmasında kullandığı Türkçeleştirilmiş şekli kullanılmıştır. Söz konusu araştırmada ölçeğin geçerli ve güvenilirlik ölçümü yapılmış ve yeterli bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.957 bulunmuştur. Ayrıca bu araştırmada da ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik ölçümleri yapılmış, elde edilen rakamlar ölçeğin yeterli bir ölçek olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek ise Semerci (2010)'nin geliştirmiş olduğu Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğidir. Ölçek, toplam olarak 35 maddeden ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.896 bulunmuştur. Yazarın yapmış olduğu ölçek geliştirme çalışmasında tespit edilen faktörler, bu faktörlerin altındaki maddeler ve bu faktörlerin güvenilirlik katsayısı aşağıdaki gibidir;

Çizelge 4.1:Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği

Alt Boyutlar(faktörler)	Taslak Madde No	Güv. Katsayısı
Faktör 1 (Dış etkiler)	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	.805
Faktör 2 (İç etkiler)	13,14,15,16,17,18,19,20,21	.758
Faktör 3 (Hedef büyütme)	22,23,24,25,26,27,28	.745
Faktör 4 (Öz-bilinç)	29,30,31,32,33,34,35	.666

Aşağıda alt boyutlara ait soru örnekleri gösterilmiştir.

Dış etkiler boyutunda : “Yeni bilgi ufkumu açmaktadır.”

İç etkiler boyutunda : “Derslere hazırlıklı giderim. “

Hedef büyütme boyutunda : “Yüksek puan almayı severim.”

Öz-bilinç boyutunda : “Öğrendiğim her bilgiyi sorgularım.”

4.4 Verilerin Analizi

Araştırmaya dahil edilen katılımcılara uygulanan ölçeklerle elde edilen veriler, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) paket programında analiz edilmiştir. Ölçeklerle toplanan verilerin değerlendirilmesinde frekans ve yüzde analizi, standart sapma, farklılık testleri, tek yönlü varyans analizi, TUKEY testi ve t testi teknikleri kullanılmıştır. Yapılan testlerle elde edilen bulgular tablo ve şekiller yardımıyla açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya konulmuştur.



5 BULGULAR

5.1 Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı

Katılımcıların demografik bilgilerinin belirlenmesi için frekans analizi yapılmış ve sonuçları Çizelge 5.1’de verilmiştir.

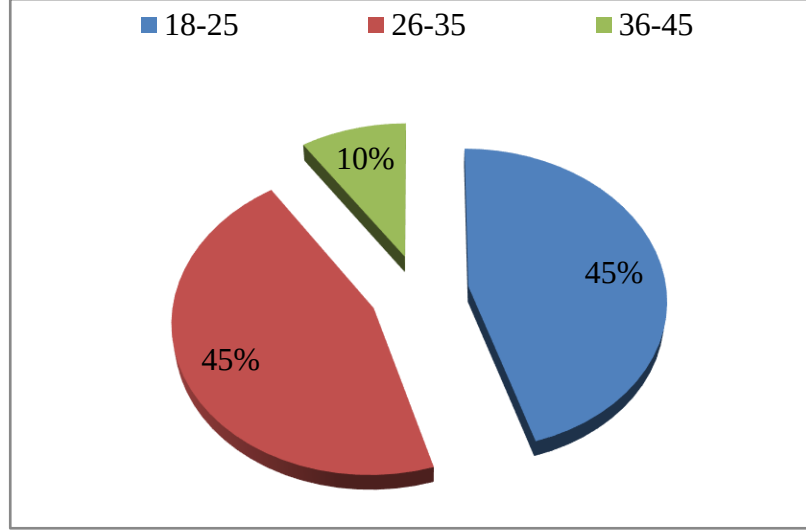
Çizelge 5.1:Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

		n	%
Yaş	18-25	67	45,3
	26-35	67	45,3
	36-45	14	9,5
	Total	148	100,0
Cinsiyet	Erkek	73	49,3
	Kadın	75	50,7
	Total	148	100,0
Medeni Durum	Bekar	65	43,9
	Evli	59	39,9
	Boşanmış	24	16,2
	Total	148	100,0
Gelir Düzeyi	3001-4000 TL	29	19,6
	4001-5000 TL	62	41,9
	5000 TL ve üzeri	57	38,5
	Total	148	100,0

Çizelge 5.1:(devam) Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

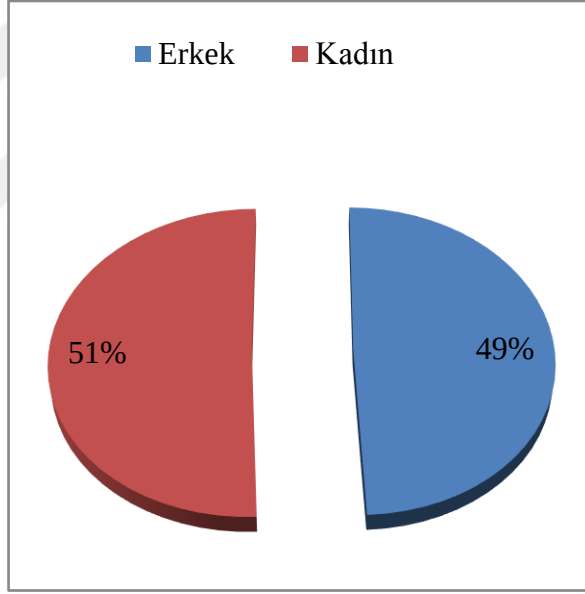
Meslekteki Toplam Süre	1-2 yıl	36	24,3
	3-5 yıl	39	26,4
	6-10 yıl	54	36,5
	16 yıl ve üzeri	19	12,8
	Total	148	100,0
İş Yerindeki Çalışma Süresi	1-2 yıl	52	35,1
	3-5 yıl	35	23,6
	6-10 yıl	46	31,1
	11-15 yıl	1	,7
	16 yıl ve üzeri	14	9,5
	Total	148	100,0
Mesleki Unvan	Kabin Amiri	53	35,8
	Kabin Memuru	95	64,2
	Total	148	100,0
Hizmet içi eğitim sayısı	1-3	21	14,2
	4-6	45	30,4
	7-10	42	28,4
	11 ve üzeri	40	27,0
	Total	148	100,0

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde; 18-25 yaşındakilerin oranı %45,3; 26-35 yaş grubundaki kişilerin oranı %45,3 olup 36-45 yaş grubu kişilerin oranı %9,5'tir.



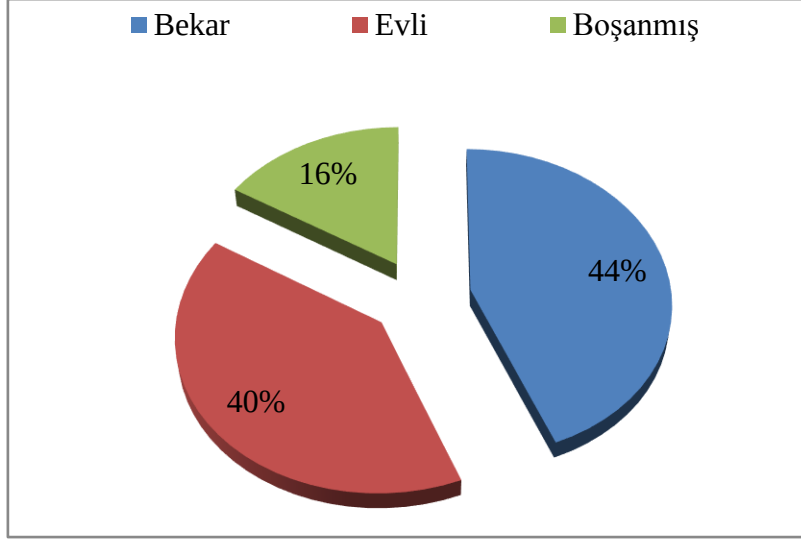
Şekil 5.1:Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Cinsiyete göre dağılım incelendiğinde; %49,3'ünün erkek, %50,7'sinin ise kadın olduğu görülmektedir.



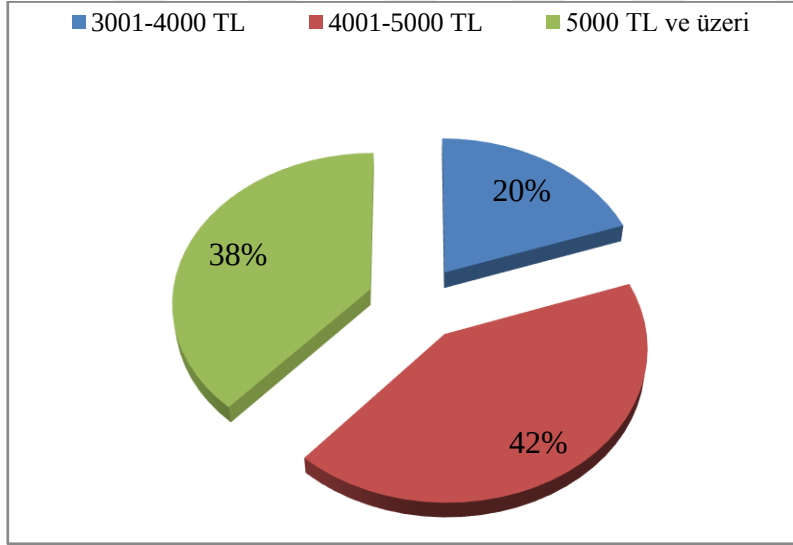
Şekil 5.2:Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Medeni duruma göre dağılım incelendiğinde; %43,9'unun bekar, %39,9'unun evli olduğu görülmektedir. Boşanmış kişilerin oranı ise %16,2'dir.



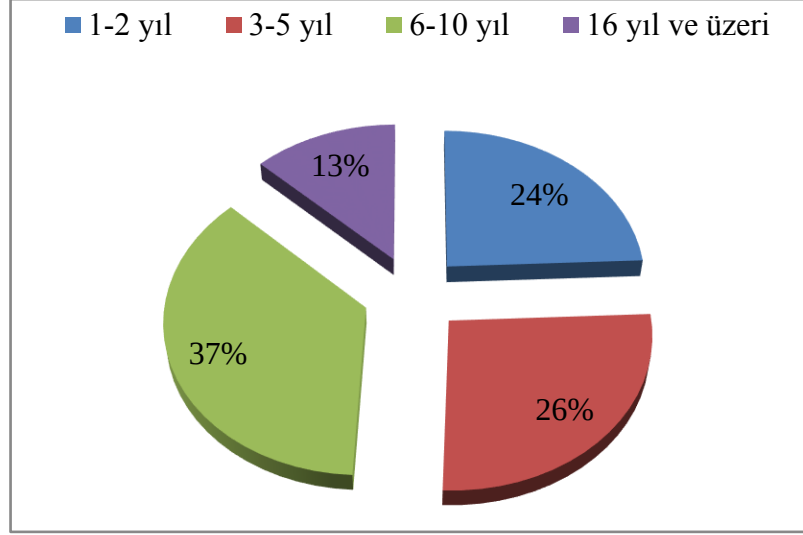
Şekil 5.3:Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Katılımcıların gelir grubuna göre dağılımları incelendiğinde; geliri 3001-4000 TL olanların oranı %19,6; geliri 4001-5000 TL arasında olanların oranı %41,9 olup 5000 TL ve üzeri geliri olanların oranı %38,5'tir.



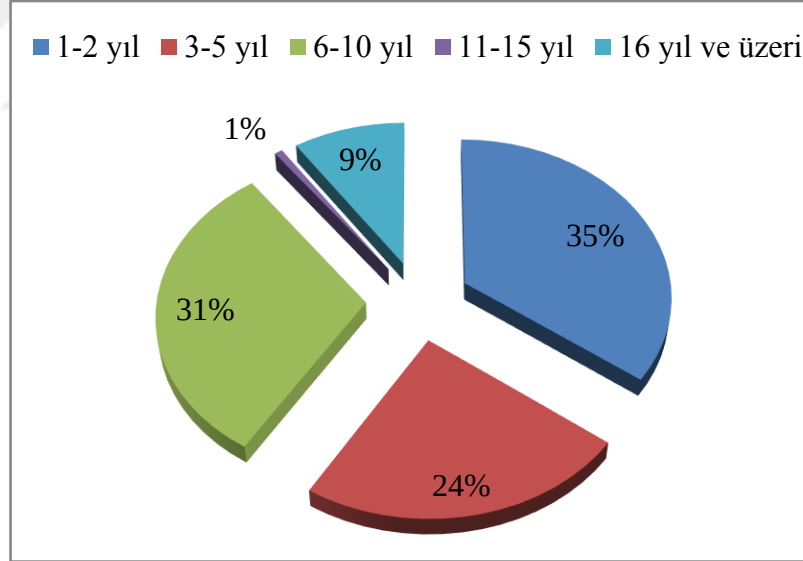
Şekil 5.4:Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Dağılımı

Meslekteki toplam süreye göre dağılım incelendiğinde; 1-2 yıldır çalışanların oranı %24,3; 3-5 yıl süre ile çalışanların oranı %26,4 iken 6-10 yıl süre ile çalışanların oranı ise %36,5'tir. 16 yıl ve üzeri süredir çalışanların oranı ise %12,8'dir.



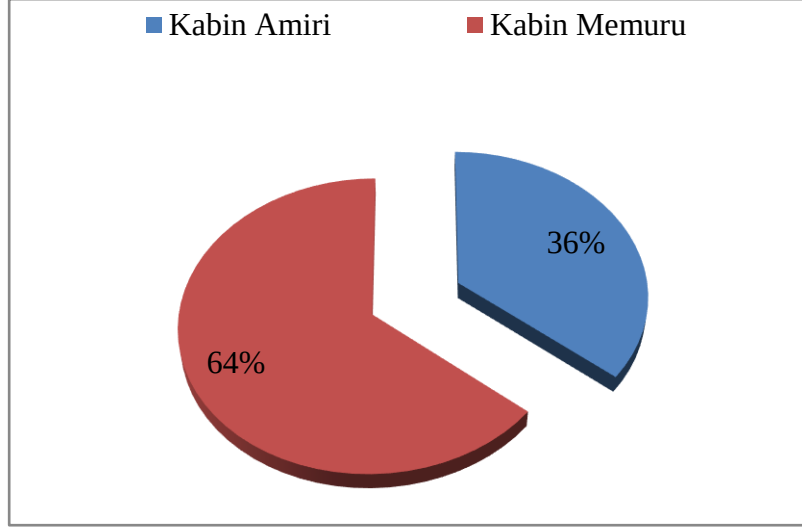
Şekil 5.5:Katılımcıların Meslekte Geçirdiği Süreye Göre Dağılımı

İş yerindeki çalışma süresinin dağılımı incelendiğinde; 1-2 yıldır çalışanların oranı %35,1; 3-5 yıl süre ile çalışanların oranı %23,6 iken 6-10 yıl süre ile çalışanların oranı ise %31,1'dir. 16 yıl ve üzeri süredir çalışanların oranı ise %0,7'dir.



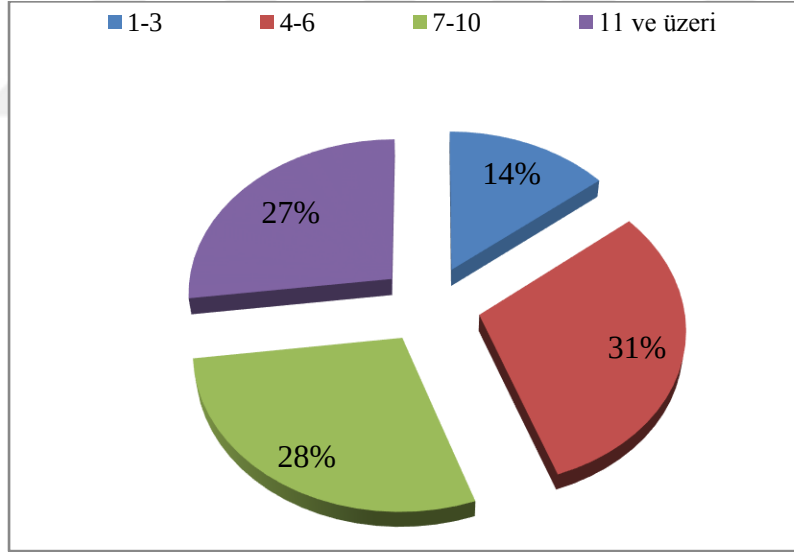
Şekil 5.6:Katılımcıların Bu İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Mesleki ünvana göre dağılım incelendiğinde; kabin amiri olanların oranı %35,8 iken, kabin memuru olanların oranı %64,2'dir.



Şekil 5.7:Katılımcıların Mesleki Unvana Göre Dağılımı

Alınan hizmet içi eğitim sayısına göre dağılım incelendiğinde; 1-3 defa hizmet için eğitim alanların oranı %14,2; 4-6 defa hizmet içi eğitim alanların oranı %30,4; 7-10 defa hizmet içi eğitim alanların sayısı %28,4'tür. 11 ve üzeri sayıda hizmet içi eğitim alanların oranı ise %27'dir.



Şekil 5.8: Katılımcıların Aldığı Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Dağılımı

5.2 Katılımcıların Ölçeklere Verdiği Cevapların Dağılımı

Hizmet içi eğitim algısı ile ilgili ifadelerle verilen cevapların dağılımı frekans analizi ile incelenmiş ve Çizelge 5.2'de verilmiştir.

Çizelge 5.2: Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Algısı İle İlgili Frekans Analizi

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1-Eğitim doğrudan işimle ilgiliydi.	0	0,0%	5	3,4%	56	37,8%	55	37,2%	32	21,6%
2-Eğitimin “neden” önemli olduğu bana söylendi.	0	0,0%	9	6,1%	43	29,1%	67	45,3%	29	19,6%
3-Eğitim gerçek anlamda işimi yansıtıyordu.	0	0,0%	8	5,4%	50	33,8%	57	38,5%	33	22,3%
4-Eğitim benim ihtiyaçlarıma yönelikti.	0	0,0%	8	5,4%	58	39,2%	50	33,8%	32	21,6%
5-Eğitmen, eğitimin içeriği ile ilgili bilgiliydi.	0	0,0%	10	6,8%	50	33,8%	57	38,5%	31	20,9%
6-Eğitimin içeriği, daha önce benimle aynı işi yapmış insanlar tarafından oluşturulmuştu.	0	0,0%	7	4,7%	50	33,8%	54	36,5%	37	25,0%
7-Eğitmen, kendinden emindi.	0	0,0%	6	4,1%	64	43,2%	46	31,1%	32	21,6%
8-Eğitmen, eğitimle kendi iş deneyimlerini bağdaştırdı.	0	0,0%	9	6,1%	58	39,2%	52	35,1%	29	19,6%
9-Eğitim, esprili bir ortam içinde gerçekleşti.	0	0,0%	8	5,4%	54	36,5%	52	35,1%	34	23,0%
10-Eğitim, eğlenceliydi.	0	0,0%	10	6,8%	61	41,2%	52	35,1%	25	16,9%
11-Eğitmenler, eğitim verme konusunda hevesliydi.	0	0,0%	10	6,8%	55	37,2%	54	36,5%	29	19,6%
12-Eğitimde aktif öğrenme yöntemleri kullanıldı.	0	0,0%	10	6,8%	52	35,1%	55	37,2%	31	20,9%
13-Diğer katılımcılardan öğrendiğim şeyler oldu.	0	0,0%	12	8,1%	54	36,5%	55	37,2%	27	18,2%
14-Eğitimde grup çalışmasına yer verildi.	1	,7%	6	4,1%	52	35,4%	52	35,4%	36	24,5%
15- Eğitim boyunca kaliteli yiyecek ve içecek ikramı sağlandı.	1	,7%	10	6,8%	58	39,5%	50	34,0%	28	19,0%
16-Eğitim kaliteli bir tesiste yapıldı.	3	2,0%	9	6,1%	48	32,4%	58	39,2%	30	20,3%
17- Sınıflar, katılımcıların rahatı düşünülerek düzenlenmişti.	2	1,4%	5	3,4%	59	40,1%	56	38,1%	25	17,0%

Çizelge 5.2:(devam)Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Algısı İle İlgili Frekans Analizi

18-Eğitim süresince her bir konu üzerinde ne kadar zaman durulacağını biliyordum.	1	,7%	10	6,8%	58	39,2%	52	35,1%	27	18,2%
19-Eğitim süresince kısa ders araları verildi.	0	0,0%	6	4,1%	56	37,8%	60	40,5%	26	17,6%
20-Eğitim içeriğinin sıralamasını biliyordum.	0	0,0%	6	4,1%	54	36,5%	57	38,5%	31	20,9%
21-Eğitim süresince kendimi rahat hissettim.	0	0,0%	6	4,1%	56	37,8%	56	37,8%	30	20,3%
22-Eğitim ortamı resmi olmayan bir ortamdı.	3	2,0%	6	4,1%	53	35,8%	54	36,5%	32	21,6%
23-Eğitim atmosferi destekleyiciydi.	0	0,0%	5	3,4%	59	39,9%	52	35,1%	32	21,6%
24-Eğitim süresince kendimi güvenli hissettim.	0	0,0%	7	4,7%	49	33,1%	57	38,5%	35	23,6%
25-Eğitmen bana ismim ile hitap etti.	4	2,7%	6	4,1%	54	36,5%	54	36,5%	30	20,3%
26-Eğitmen bana ve diğer katılımcılara arkadaşça davrandı.	0	0,0%	7	4,7%	52	35,1%	57	38,5%	32	21,6%
27-Eğitmen benim önceki iş deneyimim için takdirlerini dile getirdi.	1	,7%	6	4,1%	53	35,8%	49	33,1%	39	26,4%
28-Eğitimden işime geri döndükten sonra eğitimin sonuçlarının takip edilmesini bekledim.	1	,7%	8	5,4%	53	35,8%	57	38,5%	29	19,6%
29-İşyerimde eğitimden öğrendiklerimi kullanmamın karşılığında nasıl ödüllendirileceğim bana açıklandı.	1	,7%	9	6,1%	48	32,4%	54	36,5%	36	24,3%
30- Eğitimde, öğrendiklerimizi ölçen bir sınava tabi tutuldum.	2	1,4%	4	2,7%	50	33,8%	50	33,8%	42	28,4%

Başarı odaklı motivasyon ölçeği maddelerine verilen cevapların dağılımı frekans analizi ile incelenmiş ve sonuçları Çizelge 5.3'te verilmiştir.

Çizelge 5.3:Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği ile İlgili Frekans Analizi

	Hiç katılmıyorum		Çoğunlukla katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Çoğunlukla katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Yeni bilgi ufkumu açmaktadır.	0	0,0%	9	6,1%	29	19,6%	66	44,6%	44	29,7%
2. Ders konularıyla ilgili ders arkadaşlarıma yardımcı olmaktan hoşlanırım	0	0,0%	6	4,1%	34	23,0%	61	41,2%	47	31,8%
3. Kitap ve ders notlarımı sınıf arkadaşlarımla paylaşmayı severim.	3	2,0%	4	2,7%	43	29,1%	51	34,5%	47	31,8%
4. İlgi duyduğum dersleresi sıkı çalışırım.	0	0,0%	6	4,1%	30	20,3%	74	50,0%	38	25,7%
5. Cesaretlendirilirse başarılı olurum.	0	0,0%	4	2,7%	45	30,4%	58	39,2%	41	27,7%
6. Ders sorumlusunun ders anlatmaya istekli olması, beni pozitif etkiler.	0	0,0%	10	6,8%	35	23,6%	44	29,7%	59	39,9%
7. Değerli olduğum hissettirilirse başarılı olurum.	0	0,0%	7	4,7%	25	16,9%	67	45,3%	49	33,1%
8. Dersteki sıcak bir öğrenme atmosferi başarıyı artırır.	0	0,0%	0	0,0%	53	35,8%	39	26,4%	56	37,8%
9. Sonuçta kazanacaklarım motivasyonumu pozitif etkiler.	0	0,0%	14	9,5%	42	28,4%	37	25,0%	55	37,2%
10. Başarıdıkça başarıma isteğim artar.	0	0,0%	11	7,4%	27	18,2%	56	37,8%	54	36,5%
11. Başarılı olduğumda mutlu olurum.	0	0,0%	3	2,0%	47	31,8%	51	34,5%	47	31,8%
12. Ailemin evde okuması (kitap, dergi vb.) beni çalışmaya teşvik eder.	2	1,4%	10	6,8%	46	31,1%	39	26,4%	51	34,5%
13. Derslere hazırlıklı giderim.	8	5,4%	4	2,7%	54	36,5%	37	25,0%	45	30,4%
14. Yeni bir konu öğrenme düşüncesini heyecanlandırıyor.	4	2,7%	10	6,8%	45	30,4%	43	29,1%	46	31,1%
15. Derslere ilişkin yenilikleri öğrenmek isterim.	1	,7%	14	9,5%	48	32,4%	44	29,7%	41	27,7%

Çizelge 5.3:(devam)Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği ile İlgili Frekans Analizi

16. Ödev hazırlarken yeni bilgiler öğrenmeyi severim.	4	2,7%	13	8,8%	31	20,9%	52	35,1%	48	32,4%
17. Ders anlatılırken not alırım.	4	2,7%	13	8,8%	35	23,6%	48	32,4%	48	32,4%
18. Derse ilişkin detaylı bilgi verilmesini severim.	2	1,4%	9	6,1%	29	19,6%	59	39,9%	49	33,1%
19. Ödevlerim zamanında yaparım.	2	1,4%	14	9,5%	24	16,2%	61	41,2%	47	31,8%
20. Çalışmaktan hoşlanırım.	0	0,0%	15	10,1%	33	22,3%	60	40,5%	40	27,0%
21. Öğrendikçe öğrenme isteğim artar.	0	0,0%	13	8,8%	35	23,6%	54	36,5%	46	31,1%
22. Yüksek puan almayı severim.	0	0,0%	7	4,7%	49	33,1%	55	37,2%	37	25,0%
23. Derse ilişkin etkinlikleri ilk bitiren kişi olmak isterim.	1	,7%	12	8,1%	50	33,8%	50	33,8%	35	23,6%
24. Derse ilişkin çabalarım için ders sorumlusundan takdir beklerim.	1	,7%	7	4,7%	53	35,8%	58	39,2%	29	19,6%
25. Sınavlarda yüksek not almak isterim.	0	0,0%	10	6,8%	57	38,5%	54	36,5%	27	18,2%
26. Derse ilişkin etkinliklerde aranan kişi olmak isterim.	1	,7%	11	7,4%	41	27,7%	59	39,9%	36	24,3%
27. Sınavlarda yüksek puan alırım.	0	0,0%	11	7,4%	37	25,0%	59	39,9%	41	27,7%
28. Öğrenmede sabırsızım.	0	0,0%	15	10,1%	37	25,0%	54	36,5%	42	28,4%
29. Öğrendiğim her bilgiyi sorgularım.	0	0,0%	12	8,1%	42	28,4%	61	41,2%	33	22,3%
30. Zengin öğrenme etkinlikleri (rol oynama, beyin fırtınası, gösteri, örnek olay, görsel sunu, misafir konuşmacı vb.) ile başarıya motive olurum	0	0,0%	11	7,4%	43	29,1%	53	35,8%	41	27,7%
31. İşbirlikli öğrenme (kubalık öğrenme) ile motivasyonum artar.	0	0,0%	12	8,1%	37	25,0%	54	36,5%	45	30,4%
32. Kafama takılan bir konuyu araştırıp öğrenmeden rahat etmem.	2	1,4%	8	5,4%	32	21,6%	57	38,5%	49	33,1%
33. Ne olursa olsun başaracağımı inanırım	0	0,0%	10	6,8%	40	27,0%	51	34,5%	47	31,8%

Çizelge 5.3:(devam)Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği ile İlgili Frekans Analizi

34. Başarısızlık beni yıldıramaz.	0	0,0%	12	8,1%	48	32,4%	47	31,8%	41	27,7%
35. Başarısızlıktan ders çıkarırım.	3	2,0%	6	4,1%	41	27,7%	49	33,1%	49	33,1%

5.3 Ölçek Bulgularının Demografik Özelliklere Göre Analizi

5.3.1 Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre Değişimi

Hizmet içi eğitim algısı ve başarı odaklı motivasyon ölçeğinin yaş gruplarına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 5.4 ve Çizelge 5.5’ te verilmiştir.

Çizelge 5.4:Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Yaşa Göre Analizi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Başarı Odaklı Motivasyon	18-25	67	136,30	10,14	7,435	0,001*
	26-35	67	137,34	10,89		
	36-45	14	125,64	9,56		
	Total	148	135,76	10,89		
Dış Etkenler	18-25	67	47,69	6,46	0,648	0,525
	26-35	67	47,99	6,21		
	36-45	14	45,93	3,91		
	Total	148	47,66	6,14		
İç Etkenler	18-25	67	31,25	3,71	5,315	0,006*
	26-35	67	31,12	3,47		
	36-45	14	27,79	4,82		
	Total	148	30,86	3,83		

Çizelge 5.4: (devam)Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Yaşa Göre Analizi

<i>Hedef Büyütme</i>	18-25	67	26,60	2,91	7,146	0,001*
	26-35	67	26,90	3,29		
	36-45	14	23,43	3,67		
	Total	148	26,43	3,29		
Öz-Bilinç	18-25	67	27,09	3,02	4,618	0,011*
	26-35	67	27,61	3,73		
	36-45	14	24,57	3,48		
	Total	148	27,09	3,49		

*p<0,05

Çizelge 5.5: Hizmet İçi Eğitim Algısı Ölçeğinin Yaşa Göre Analizi

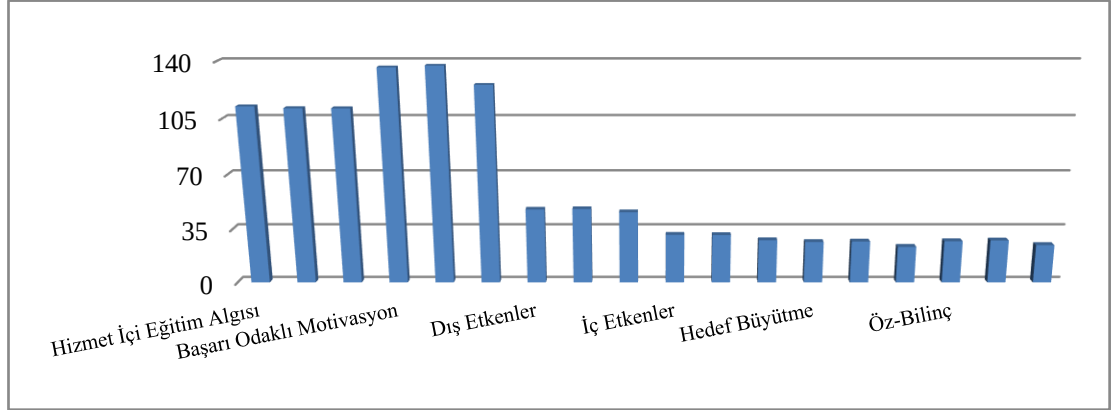
		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Hizmet İçi Eğitim Algısı	18-25	67	112,49	6,22	0,423	0,656
	26-35	67	111,36	8,44		
	36-45	14	111,29	8,86		
	Total	148	111,86	7,53		

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; hizmet içi eğitim algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Başarı odaklı motivasyon ölçeği geneli ile alt boyutlardan iç etkenler, hedef büyütme, ve öz bilinç alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Başarı odaklı motivasyon ölçeği alt boyutlarından dış etkenler ise yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Anlamlı düzeyde farklılık gösteren parametreler için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespit edilmesi amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Başarı odaklı motivasyon ölçeği geneli, iç etkenler ve hedef büyütme ve öz-bilinç alt boyutları için; 36-45 yaş grubunun ortalaması, 18-25 ve 26-35 yaş grubu kişilerin ortalamasından anlamlı derecede farklı ve küçük olup, 18-25 yaş

ve 26-35 yaş grubu kişilerin ortalaması arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.



Şekil 5.9: Ölçeklerin Bulgularının Yaşa Göre Analizi

5.3.2 Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Cinsiyete Göre Değişimi

Hizmet içi eğitim algısı ve başarı odaklı motivasyon ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçları Çizelge 5.6:’ te verilmiştir.

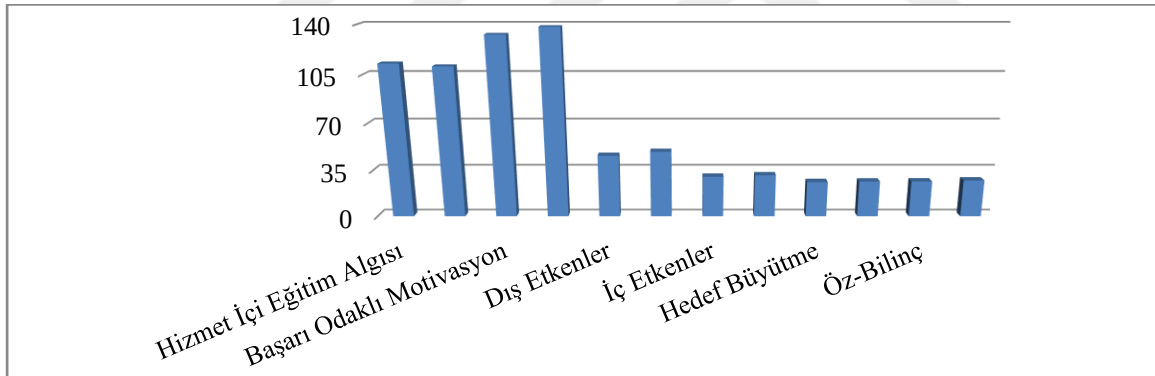
Çizelge 5.6: Ölçeklerin Bulgularının Cinsiyete Göre Analizi

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Hizmet İçi Eğitim Algısı	Erkek	73	112,90	6,78	1,667	0,098
	Kadın	75	110,85	8,11		
Başarı Odaklı Motivasyon	Erkek	73	133,07	10,08	-3,054	0,003*
	Kadın	75	138,39	11,07		
Dış Etkenler	Erkek	73	46,15	5,43	-3,021	0,003*
	Kadın	75	49,12	6,47		
İç Etkenler	Erkek	73	30,30	3,91	-1,779	0,077
	Kadın	75	31,41	3,69		
Hedef Büyütme	Erkek	73	26,22	3,42	-0,778	0,438
	Kadın	75	26,64	3,17		
Öz-Bilinç	Erkek	73	26,71	3,27	-1,295	0,197
	Kadın	75	27,45	3,67		

*p<0,05

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; hizmet içi eğitim algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Başarı odaklı motivasyon ölçeği geneli ile alt boyutlardan dış etkenler alt boyutu cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (p<0,05). Başarı odaklı motivasyon ölçeği alt boyutlarından iç etkenler, hedef büyütme, ve öz bilinç alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Anlamlı düzeyde farklılık gösteren başarı odaklı motivasyon ölçeği geneli ve dış etkenler alt boyutları için kadınların ortalaması, erkeklerin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür. Erkeklerin başarı odaklı motivasyon ölçeği ortalaması 133,07 iken kadınların ortalaması 138,39'dur. Dış etkenler alt boyutu için ise erkeklerin ortalaması 46,15 iken, kadınların ortalaması 49,12'dir. Başarı odaklı motivasyon ölçeği alt boyutlarından iç etkenler, hedef büyütme, ve öz bilinç alt boyutları için ise kadın ve erkeklerin ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).



Şekil 5.10: Ölçeklerin Bulgularının Cinsiyete Göre Analizi

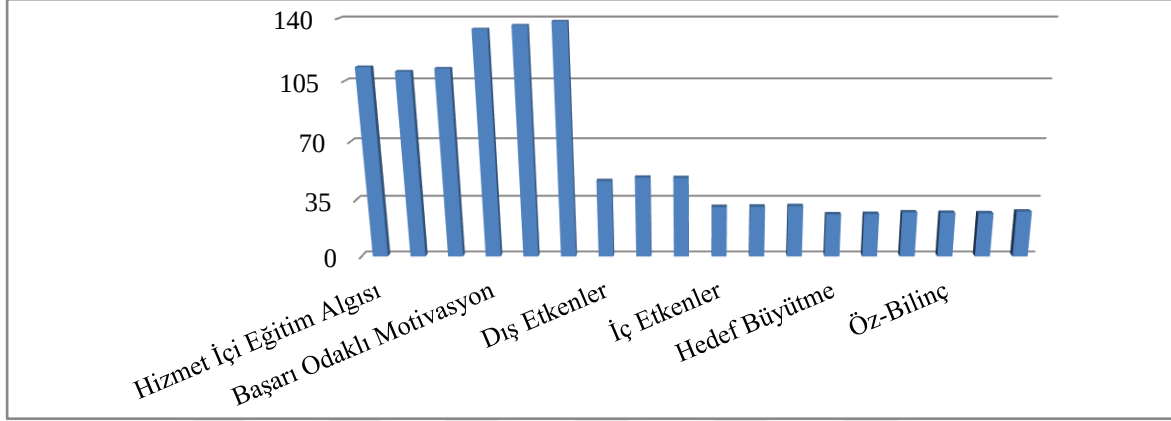
5.3.3 Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Değişimi

Hizmet içi eğitim algısı ve başarı odaklı motivasyon ölçeğinin medeni duruma göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 5.7'de verilmiştir.

Çizelge 5.7: Ölçeklerin Bulgularının Medeni Duruma Göre Analizi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Hizmet İçi Eğitim Algısı	Bekar	65	113,02	6,68	1,836	0,163
	Evli	59	110,46	8,72		
	Boşanmış	24	112,21	6,11		
	Total	148	111,86	7,53		
Başarı Odaklı Motivasyon	Bekar	65	134,18	10,07	1,589	0,208
	Evli	59	136,36	12,00		
	Boşanmış	24	138,58	9,78		
	Total	148	135,76	10,89		
Dış Etkenler	Bekar	65	46,57	5,63	1,847	0,161
	Evli	59	48,58	6,63		
	Boşanmış	24	48,33	6,02		
	Total	148	47,66	6,14		
İç Etkenler	Bekar	65	30,68	3,99	0,203	0,817
	Evli	59	30,92	3,89		
	Boşanmış	24	31,25	3,30		
	Total	148	30,86	3,83		
Hedef Büyütme	Bekar	65	26,15	3,15	1,147	0,321
	Evli	59	26,37	3,72		
	Boşanmış	24	27,33	2,35		
	Total	148	26,43	3,29		
Öz-Bilinç	Bekar	65	27,05	3,29	0,796	0,453
	Evli	59	26,81	3,69		
	Boşanmış	24	27,88	3,53		
	Total	148	27,09	3,49		

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; hizmet içi eğitim algısı ölçeği ile başarı odaklı motivasyon ölçeği geneli ile alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile evli, bekar ve boşanmış bireylerin hizmet içi eğitim algısı ölçeği ile başarı odaklı motivasyon ölçeği geneli ile alt boyutları düzeyi eşit seviyededir denilebilir.



Şekil 5.11: Ölçeklerin Bulgularının Medeni Duruma Göre Analizi

5.3.4 Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Gelire Göre Değişimi

Hizmet içi eğitim algısı ve başarı odaklı motivasyon ölçeğinin gelire göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 5.8’de verilmiştir.

Çizelge 5.8: Ölçeklerin Bulgularının Gelir Durumuna Göre Analizi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Hizmet İçi Eğitim Algısı	3001-4000 TL	29	112,76	6,38	5,083	0,007*
	4001-5000 TL	62	113,65	6,33		
	5000 TL ve üzeri	57	109,47	8,66		
	Total	148	111,86	7,53		

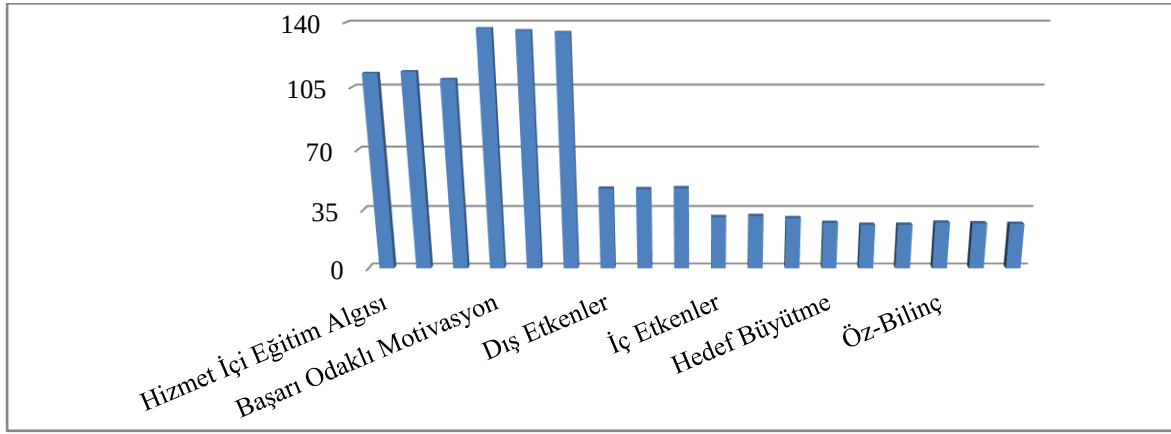
Çizelge 5.8: (devam)Ölçeklerin Bulgularının Gelir Durumuna Göre Analizi

Başarı Odaklı Motivasyon	3001-4000 TL	29	136,97	9,96	0,327	0,722
	4001-5000 TL	62	135,92	9,40		
	5000 TL ve üzeri	57	134,98	12,80		
	Total	148	135,76	10,89		
Dış Etkenler	3001-4000 TL	29	47,69	6,86	0,130	0,878
	4001-5000 TL	62	47,37	5,65		
	5000 TL ve üzeri	57	47,95	6,36		
	Total	148	47,66	6,14		
İç Etkenler	3001-4000 TL	29	30,83	3,41	1,749	0,178
	4001-5000 TL	62	31,50	3,78		
	5000 TL ve üzeri	57	30,19	4,02		
	Total	148	30,86	3,83		
Hedef Büyütme	3001-4000 TL	29	27,34	3,11	1,403	0,249
	4001-5000 TL	62	26,18	2,99		
	5000 TL ve üzeri	57	26,25	3,64		
	Total	148	26,43	3,29		
Öz-Bilinç	3001-4000 TL	29	27,52	3,08	0,410	0,665
	4001-5000 TL	62	27,15	3,08		
	5000 TL ve üzeri	57	26,81	4,09		
	Total	148	27,09	3,49		

*p<0,05

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; hizmet içi eğitim algısı ölçeği gelire göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken ($p<0,05$); başarı odaklı motivasyon ölçeği ve alt boyutları gelire göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Farklı gelir gruplarına sahip bireylerin, başarı odaklı motivasyon ölçeği genel düzeyi ile alt boyutları düzeyinin eşit seviyede olduğu söylenebilir.

Anlamlı farklılık gösteren, hizmet içi eğitim algısı ölçeği için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; 5000 Tl üzeri gelire sahip olan kişilerin ortalaması, 4001-5000 Tl gelire sahip olan bireylerin ortalamasından anlamlı derecede farklı ve küçükken, diğer gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.



Şekil 5.12: Ölçeklerin Bulgularının Gelir Durumuna Göre Analizi

5.3.5 Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Meslekteki Süreye Göre Değişimi

Hizmet içi eğitim algısı ve başarı odaklı motivasyon ölçeğinin meslekteki süreye göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 5.9’ da verilmiştir.

Çizelge5.9:Ölçeklerin Bulgularının Meslekteki Süreye Göre Analizi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Hizmet İçi Eğitim Algısı	1-2 yıl	36	113,31	6,45	0,775	0,510
	3-5 yıl	39	112,13	7,61		
	6-10 yıl	54	111,11	8,13		
	16 yıl ve üzeri	19	110,74	7,57		
	Total	148	111,86	7,53		
Başarı Odaklı Motivasyon	1-2 yıl	36	136,61	9,03	4,292	0,006*
	3-5 yıl	39	138,10	11,13		
	6-10 yıl	54	136,28	11,49		
	16 yıl ve üzeri	19	127,89	8,91		
	Total	148	135,76	10,89		
Dış Etkenler	1-2 yıl	36	46,92	6,04	2,425	0,068
	3-5 yıl	39	49,54	6,75		
	6-10 yıl	54	47,63	6,19		
	16 yıl ve üzeri	19	45,26	3,65		
	Total	148	47,66	6,14		
İç Etkenler	1-2 yıl	36	32,06	3,50	4,075	0,008*
	3-5 yıl	39	31,33	3,46		
	6-10 yıl	54	30,56	3,66		
	16 yıl ve üzeri	19	28,53	4,67		
	Total	148	30,86	3,83		

Çizelge5.9: (devam)Ölçeklerin Bulgularının Meslekteki Süreye Göre Analizi

Hedef Büyütme	1-2 yıl	36	26,31	3,35	2,977	0,034*
	3-5 yıl	39	26,79	3,18		
	6-10 yıl	54	26,94	2,96		
	16 yıl ve üzeri	19	24,47	3,75		
	Total	148	26,43	3,29		
Öz-Bilinç	1-2 yıl	36	27,58	3,16	1,913	0,130
	3-5 yıl	39	26,87	2,96		
	6-10 yıl	54	27,48	3,91		
	16 yıl ve üzeri	19	25,47	3,56		
	Total	148	27,09	3,49		

*p<0,05

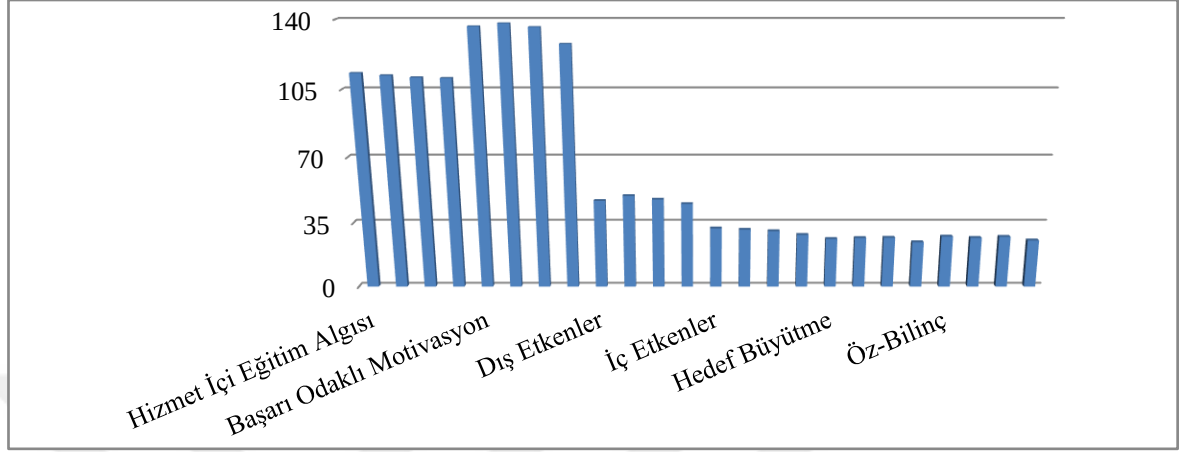
Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre hizmet içi eğitim algısı ölçeği ile başarı odaklı motivasyon ölçeğinin alt boyutlarından dış etkenler ve öz-bilinç alt boyutları meslekteki süreye göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Başarı odaklı motivasyon ölçeği geneli ile alt boyutlarından iç etkenler ve hedef büyütme alt boyutları meslekteki süreye göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Anlamlı düzeyde farklılık gösteren ölçek ve alt boyutlar için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Başarı odaklı motivasyon ölçeği geneli için; 16 yıl ve üzeri süre ile meslekte bulunanların ortalaması, diğer gruplardan anlamlı derecede farklı ve küçük olup diğer gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.

İç etkenler alt boyutu için; 16 yıl ve üzeri süreyle meslekte bulunanların ortalaması 1-2 yıl ve 3-5 yıl süre ile meslekte bulunanların ortalamasından anlamlı derecede farklı ve küçük olup, 6-10 yıl süreyle meslekte olanların ortalaması arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.

Hedef büyütme alt boyutu için; 16 yıl ve uzun süredir meslekte olanların ortalaması 6-10 yıl süre ile meslekte olanların ortalamasından anlamlı derecede farklı ve küçük olup, diğer gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.



Şekil 5.13: Ölçeklerin Bulgularının Meslekteki Süreye Göre Analizi

5.3.6 Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin İş Yerindeki Süreye Göre Değişimi

Hizmet içi eğitim algısı ve başarı odaklı motivasyon ölçeğinin iş yerindeki süreye göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 5.10' da verilmiştir.

Çizelge 5.10: Ölçeklerin Bulgularının İş Yerindeki Süreye Göre Analizi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Hizmet İçi Eğitim Algısı	1-2 yıl	52	113,6	7,0	1,286	0,282
	3-5 yıl	35	110,8	6,7		
	6-10 yıl	46	111,2	8,2		
	16 yıl ve üzeri	14	111,9	6,7		
	Total	147	112,0	7,4		
Başarı Odaklı Motivasyon	1-2 yıl	52	138,4	9,5	3,463	0,018*
	3-5 yıl	35	136,3	9,3		
	6-10 yıl	46	135,1	12,5		

Çizelge5.10: (devam)Ölçeklerin Bulgularının İş Yerindeki Süreye Göre Analizi

	16 yıl ve üzeri	14	128,5	9,0		
	Total	147	135,9	10,7		
Dış Etkenler	1-2 yıl	52	48,4	5,6	0,815	0,488
	3-5 yıl	35	47,7	6,9		
	6-10 yıl	46	47,5	6,7		
	16 yıl ve üzeri	14	45,5	4,1		
	Total	147	47,7	6,2		
İç Etkenler	1-2 yıl	52	32,0	3,5	4,694	0,004*
	3-5 yıl	35	31,5	3,5		
	6-10 yıl	46	29,9	3,5		
	16 yıl ve üzeri	14	28,9	4,3		
	Total	147	30,9	3,7		
Hedef Büyütme	1-2 yıl	52	26,7	3,4	3,709	0,013*
	3-5 yıl	35	26,4	2,7		
	6-10 yıl	46	27,1	3,1		
	16 yıl ve üzeri	14	23,9	3,7		
	Total	147	26,5	3,3		
Öz-Bilinç	1-2 yıl	52	27,6	3,2	0,805	0,493
	3-5 yıl	35	27,2	2,8		
	6-10 yıl	46	27,0	4,1		
	16 yıl ve üzeri	14	26,0	3,5		
	Total	147	27,1	3,4		

*p<0,05

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre hizmet içi eğitim algısı ölçeği ile başarı odaklı motivasyon ölçeğinin alt boyutlarından dış etkenler ve öz-bilinç alt boyutları meslekteki süreye göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir (p>0,05). Başarı odaklı motivasyon ölçeği geneli ile alt boyutlarından iç

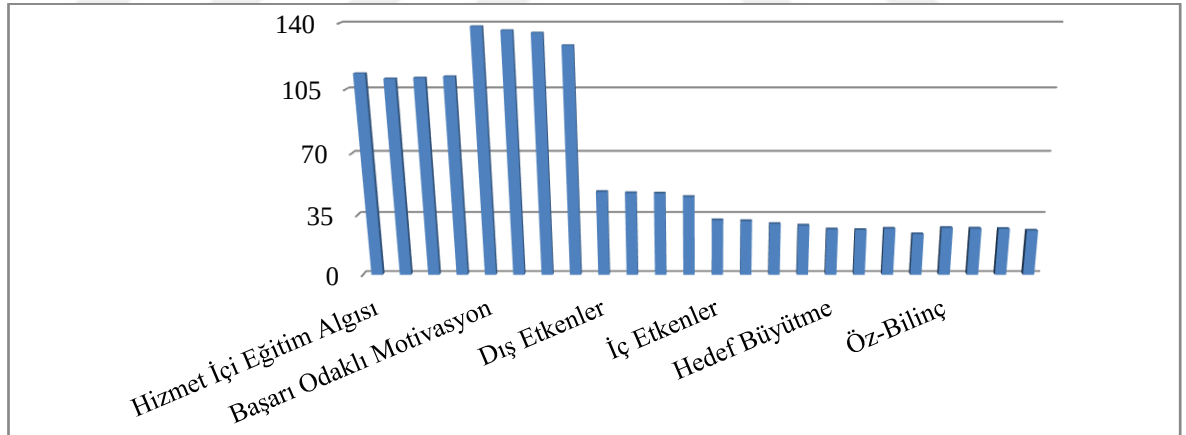
etkenler ve hedef büyütme alt boyutları işyerindeki süreye göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Anlamlı düzeyde farklılık gösteren ölçek ve alt boyutlar için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Başarı odaklı motivasyon ölçeği geneli için; 1-2 yıl süre ile iş yerinde bulunan kişilerin ortalamaları, 16 yıl ve daha uzun süredir meslekte bulunan bireylerin ortalamasından anlamlı derecede daha farklı ve büyük olup, diğer gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.

İç etkenler alt boyutu için; 1-2 yıl süre ile iş yerinde bulunan kişilerin ortalaması, 6-10 yıl ve 16-20 yıl süreyle iş yerinde bulunanların ortalamasından anlamlı derecede farklı ve büyüktür. Diğer gruplar arasında ise anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.

Hedef büyütme alt boyutu için; 16 yıl ve üzeri süreyle iş yerinde bulunanların ortalaması, 1-2 yıl ve 6-10 yıl süre ile iş yerinde çalışanların ortalamasından anlamlı derecede farklı ve küçük olup, diğer gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.



Şekil 5.14: Ölçeklerin Bulgularının İş Yerindeki Süreye Göre Analizi

5.3.7 Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Unvana Göre Değişimi

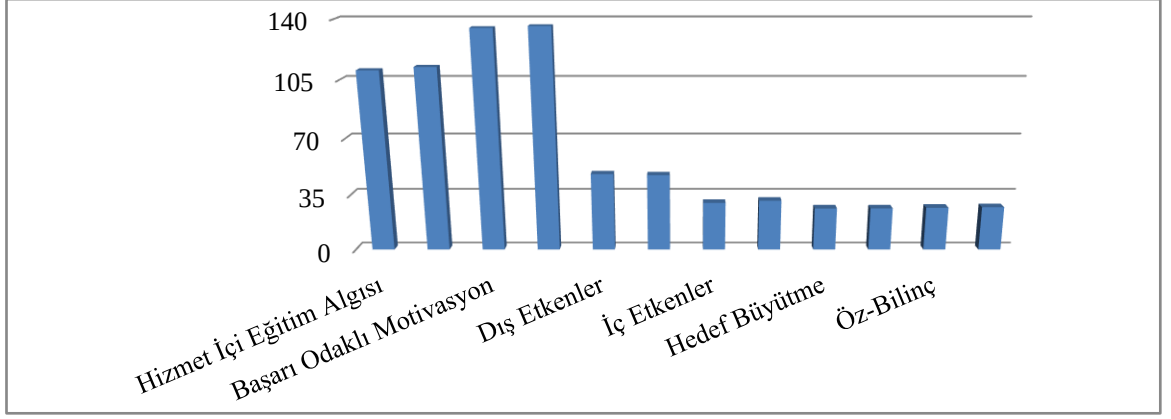
Hizmet içi eğitim algısı ve başarı odaklı motivasyon ölçeğinin unvana göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 5.11’ de verilmiştir.

Çizelge 5.11: Ölçeklerin Bulgularının Unvana Göre Analizi

Mesleki Ünvan		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Hizmet İçi Eğitim Algısı	Kabin Amiri	53	110,58	8,00	-1,553	0,123
	Kabin Memuru	95	112,58	7,19		
Başarı Odaklı Motivasyon	Kabin Amiri	53	135,06	12,52	-0,589	0,557
	Kabin Memuru	95	136,16	9,91		
Dış Etkenler	Kabin Amiri	53	48,08	6,04	0,620	0,536
	Kabin Memuru	95	47,42	6,22		
İç Etkenler	Kabin Amiri	53	30,00	4,10	-2,075	0,040*
	Kabin Memuru	95	31,35	3,60		
Hedef Büyütme	Kabin Amiri	53	26,40	3,70	-0,100	0,921
	Kabin Memuru	95	26,45	3,05		
Öz-Bilinç	Kabin Amiri	53	26,85	3,97	-0,621	0,536
	Kabin Memuru	95	27,22	3,20		

*p<0,05

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; hizmet içi eğitim algısı ölçeği ile başarı odaklı motivasyon ölçeğinin geneli ile dış etkenler, hedef büyütme ve öz bilinç alt boyutları unvana göre anlamlı düzeyde farklılık göstermezken ($p>0,05$), başarı odaklı motivasyon ölçeği alt boyutlarından iç etkenler alt boyutu unvana göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Anlamlı düzeyde farklılık gösteren iç etkenler alt boyutu için kabin amirlerinin ortalaması 30 iken kabin memuru olanların ortalaması 31,34 olup, kabin memurlarının ortalaması kabin amirlerinin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.



Şekil 5.15:Ölçeklerin Bulgularının Unvana Göre Analizi

5.3.8 Hizmet İçi Eğitim Algısı ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğinin Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Değişimi

Hizmet içi eğitim algısı ve başarı odaklı motivasyon ölçeğinin hizmet içi eğitim sayısına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 5.12’ de verilmiştir.

Çizelge 5.12:Ölçeklerin Bulgularının Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Analizi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Hizmet İçi Eğitim Algısı	1-3	21	112,71	9,77	0,949	0,419
	4-6	45	112,87	6,87		
	7-10	42	111,88	6,02		
	11 ve üzeri	40	110,28	8,31		
	Total	148	111,86	7,53		
Başarı Odaklı Motivasyon	1-3	21	139,90	13,15	2,462	0,065
	4-6	45	136,82	9,90		
	7-10	42	135,71	9,54		
	11 ve üzeri	40	132,45	11,40		
	Total	148	135,76	10,89		

Çizelge 5.12: (devam)Ölçeklerin Bulgularının Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Analizi

Dış Etkenler	1-3	21	48,86	7,71	0,640	0,590
	4-6	45	46,73	5,46		
	7-10	42	47,74	5,87		
	11 ve üzeri	40	47,98	6,32		
	Total	148	47,66	6,14		
İç Etkenler	1-3	21	32,71	3,98	3,557	0,016*
	4-6	45	31,20	3,49		
	7-10	42	30,86	3,89		
	11 ve üzeri	40	29,53	3,70		
	Total	148	30,86	3,83		
Hedef Büyütme	1-3	21	26,81	4,27	2,286	0,081
	4-6	45	27,27	3,14		
	7-10	42	26,26	2,56		
	11 ve üzeri	40	25,48	3,39		
	Total	148	26,43	3,29		
Öz-Bilinç	1-3	21	27,71	3,10	3,229	0,024*
	4-6	45	27,84	3,27		
	7-10	42	27,29	3,32		
	11 ve üzeri	40	25,70	3,80		
	Total	148	27,09	3,49		

*p<0,05

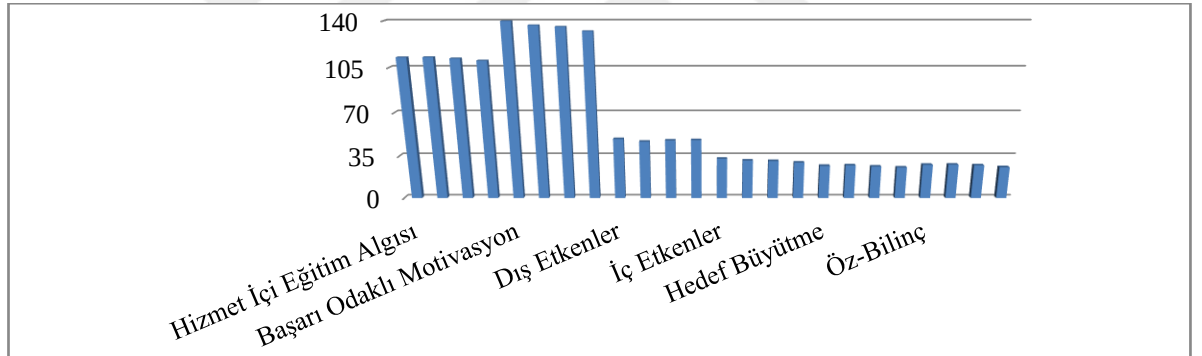
Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; hizmet içi eğitim algısı ölçeği ve başarı odaklı motivasyon ölçeği geneli ile dış etkenler, hedef büyütme alt boyutları alınan hizmet içi eğitim sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık

göstermezken ($p>0,05$), başarı odaklı motivasyon ölçeği alt boyutlarından iç etkenler ve öz-bilinç alt boyutları alınan hizmet içi eğitim sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Anlamlı düzeyde farklılık gösteren alt boyutlar için farklılığın hangi alt boyutlardan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

İç etkenler alt boyutu için; 1-3 defa hizmet içi eğitim alanların ortalaması 11 ve üzeri sayıda hizmet içi eğitim alan kişilerin ortalamasında anlamlı derecede daha farklı ve büyüktür. Diğer gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.

Öz-bilinç alt boyutu için; 4-6 defa hizmet içi eğitim alanların ortalaması 11 ve üzeri sayıda hizmet içi eğitim alan kişilerin ortalamasında anlamlı derecede daha farklı ve büyüktür. Diğer gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.



Şekil 5.16: Ölçeklerin Bulgularının Hizmet İçi Sayısına Göre Analizi



6 SONUÇ VE TARTIŞMA

İnsan yaşamının doğal bir parçası olan eğitim, çeşitli şekillerde dıştan gelen etkilerle tutum ve davranışların yeniden biçimlenmesini ifade etmektedir. Büyük ölçüde informel şekillerde ve ev, arkadaşlık, iş çevresi gibi çevrelerde gerçekleşen eğitim, bireylerin toplumsal yapıyla bütünleşmesini sağlayan bir süreçtir. Bu özelliği dolayısı ile her toplumda önceden oluşturulmuş eğitim politikaları vardır ve bireylerin bu politikalara uygun bir şekilde yetiştirilmesi önemli bir hedeftir. Belirli bir plan program çerçevesinde yürütülen formel eğitim, bireylerin önceden belirlenmiş amaçlara göre tutum ve davranışlarının yeniden biçimlendirilmesinin yanında, bireylerin çağın gereklerine uygun bir şekilde donatılmasını da sağlamaktadır. Bu yönüyle eğitim, işletmelerin de önem verdiği; çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için başvurduğu önemli bir faaliyettir.

İşletmelerin çalışanlarının niteliklerini ve becerilerini geliştirmek, yeni üretim ve yönetim tekniklerini öğretmek için başvurduğu hizmet içi eğitim, geleneksel olarak geçmişten günümüze var olan bir uygulama olmasına karşın özellikle Sanayi Devrimi'nin getirdiği yeni koşullarla birlikte önemi anlaşılmıştır. İşletmelerin verimli faaliyet göstermesi için çalışanın niteliklerinin önemi çıkmasıyla birlikte hizmet içi eğitimin önemi artmış, hem özel işletmeler hem kamu kurumları için hizmet içi eğitim çalışanlardan beklenen verimi almak için sıklıkla başvurulan bir yöntem olmuştur.

Modern üretim teknikleri ile işletmeler için önemli bir kavram olan hizmet içi eğitimin, küreselleşmenin getirdiği yeni ortamda öneminin daha da arttığı görülmektedir. Çünkü küreselleşme ile birlikte bir yandan işletmeler arası rekabet koşulları değişirken bilgi ve teknoloji temelinde donanımı olan çalışanların önemi artmıştır. Ayrıca teknolojik yeniliklerin işletmelere uyarlanması ile birlikte bu teknolojiyi kullanacak çalışanlara olan ihtiyaç artmıştır. İşletmeler için bilgi toplumu değerlerine sahip çalışanların öneminin artmasına karşın çalışanların da iş ve yaşam koşulları değişmiş ve değişen bu

koşullar, çalışanların karşı karşıya olduğu baskı ve stresi artırmıştır. Çevresel faktörlerin çalışanlarda yarattığı bu baskının sonucunda çalışanların motivasyonunu koruyarak performanslarını sürdürmeleri önemli bir sorun haline gelmiştir.

Motivasyon, insanları harekete geçiren enerji olarak tanımlanmaktadır. İş yaşamında motivasyon çalışanların performansını artıran bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Motivasyonun çalışan performansına etkisini inceleyen birçok araştırma, motivasyonun çalışan verimlilik ve performansı için hayati bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışan motivasyonu iç ve dış motivasyon olarak iki grupta ele alınırken çalışanı motive eden araçlar da birkaç grupta ele alınmaktadır. Çalışanlara sağlanan ekonomik imkanlar, çalışanın sosyal, ruhsal, psikolojik olarak doyumunu sağlayan faktörler, motivasyon araçları olarak kabul edilmektedir. Bu faktörler içerisinde çalışanın kendini geliştirmesini ve kariyer imkanlarını artırmasını sağlayan hizmet içi eğitimin de önemli bir yerinin olduğu kabul edilmektedir.

Hizmet içi eğitimin motivasyonla ilişkisi birçok sektör ve işletmede ele alınmış ve hizmet içi eğitimin çalışan motivasyonuna olumlu etkilerinin olduğu ve çalışanların performansını arttırdığı görülmüştür. Çalışanların hizmet içi eğitimin etkinliği ve verimliliği ile ilgili algısı, aldıkları eğitime karşı olan tutumlarını etkilerken motivasyonlarını da etkilemektedir. Hizmet içi eğitimin yarattığı motivasyon ise çalışanların başarı ve performanslarını etkilemektedir.

Bu çalışmada hizmet içi eğitimin çalışanların motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Araştırmanın uygulama kısmında sivil hava yolu taşımacılığı sektöründe çalışan uçuş personelinin hizmet içi eğitim algısının başarı odaklı motivasyonuna etkisi analiz edilmiştir. Araştırmanın elde edilen bulgularını demografik bulgular ve ölçeklere ilişkin bulgular olmak üzere aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;

Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular:

Katılımcıların % 49,3' ü erkek % 50,7' si kadındır.

Katılımcıların % 45,3' ü 18-25 yaş arası, % 45,3' ü 26-30 yaş arası ve geri kalanı da 31 yaş üzeridir.

Katılımcıların % 43,9'u bekar, % 39,9' u evli ve % 16,2' si boşanmış kişilerden oluşmaktadır.

Katılımcıların % 19,6' sı 3.000-4000 TL, % 4001-5000 TL, % 38,5' i ise 5.001 TL ve üzeri gelir elde etmektedir.

Katılımcıların % 24,3' ü 1-2 yıl, % 26,4' ü 3-5 yıl, % 36,5' i 6-10 yıl ve % 12,8'i 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

Katılımcıların % 35,1'i 1-2 yıl, % 23,6' sı 3-5 yıl, % 31,1' i 6-10 yıl ve % 0,7' si de 11 yıl ve üzeri süredir aynı işyerinde çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların % 64,2' si kabin memuru iken % 35,8' i ise kabin amiri olarak görev yapmaktadır.

Katılımcıların % 14,2' si 1-3 defa, % 30,4'ü 4-6 defa, % 28,4'ü 7-10 defa ve % 27'si ise 11 ve üzeri sayıda hizmet içi eğitim aldığı görülmektedir.

Katılımcılara ait bu demografik veriler, katılımcıların yaş, cinsiyet, mesleki ve işyerindeki kıdem bakımından dengeli bir dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. dağılımın dengeli olması, gruplar arası karşılaştırmaların anlamlı çıkması açısından önem taşımaktadır. Bu açıdan karşılaştırmaların anlamlılığını bozacak bir dağılım söz konusu değildir. Çalışanların önemli bir kısmının gelir düzeyi Türkiye ortalamasının üzerindedir. Bunun yanında çalışanların çok sayıda hizmet içi eğitim aldığı ve yarıdan fazlasında bu sayının 7 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısı ile katılımcıların hizmet içi eğitim konusunda da oldukça tecrübe sahibi olduğu görülmektedir.

Ölçeklere İlişkin Bulgular:

Katılımcıların hizmet içi eğitim algıları, motivasyonlarına etki etmektedir.

Çalışanların hizmet içi eğitim algıları ve motivasyonları demografik değişkenlere göre farklılaşma göstermektedir.

Yapılan istatistiksel testler sonucu medeni durum değişkeninin her iki değişkene de etki etmediği, yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, meslekte geçirilen süre, iş yerinde geçirilen süre, mesleki unvan ve alınan hizmet içi eğitim sayısının en az bir değişken üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Demografik değişkenlerin

hizmet içi eğitim algısı ve başarı odaklı motivasyon üzerindeki etkisi ile ilgili bulgular özet olarak şu şekildedir:

Hizmet İçi Eğitim Algısı Ölçeği ile ilgili bulgular;

Yaş faktörünün hizmet içi eğitim algısına bir etkisi yoktur.

Cinsiyet faktörünün hizmet içi eğitim algısına bir etkisi yoktur.

Medeni durum değişkeninin hizmet içi eğitim algısına bir etkisi yoktur.

Gelir düzeyi değişkeni hizmet içi eğitim algısını etkilemektedir. Gelir seviyesi 5.001 TL ve üzeri olan çalışanların hizmet içi eğitim algısı gelir seviyesi 4.001-5.000 TL olan çalışanlara göre daha düşüktür.

Meslekte geçirilen süre değişkeni hizmet içi eğitim algısını etkilememektedir.

İş yerinde geçirilen süre değişkeni hizmet içi eğitim algısına bir etkisi yoktur.

Mesleki unvan değişkeni hizmet içi eğitim algısına bir etkisi yoktur.

Alınan hizmet içi eğitim sayısı değişkeni hizmet içi eğitim algısına bir etkisi yoktur.

Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği ile ilgili bulgular;

Yaş değişkeni çalışanların BOM düzeyine etki etmektedir. Çalışanların BOM'un iç etkenler, hedef büyütme ve öz bilinç alt boyutlarında yaşa göre farklılaşma ortaya çıkmaktadır. 35-45 yaş arası çalışanların bu boyutlardaki puanları diğer yaş gruplarının puanlarından anlamlı düzeyde daha düşük çıkmaktadır.

Cinsiyet değişkeni çalışanların BOM düzeyine etki etmektedir. Kadınların BOM ortalaması erkeklerden daha yüksektir.

Medeni durum değişkeni çalışanların BOM seviyesine etki etmemektedir.

Gelir değişkeni çalışanların BOM seviyesine etki etmemektedir.

Meslekte geçirilen süre çalışanların BOM genel seviyesiyle birlikte iç etkenler ve hedef büyütme alt boyutlarında motivasyona etki etmektedir. BOM'un iç etkenler alt boyutunda 16 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanların motivasyonu daha düşük çıkmaktadır. İç etkenler alt boyutunda ise 1-2 yıl ve 3-5 yıl mesleki

kıdemi olanların motivasyonu 16 yıl ve üzeri kıdemi olanlardan, 6-10 yıl kıdemi olanların ise 16 yıl ve üzeri kıdemi olanlardan daha yüksek çıkmaktadır.

İş yerinde geçirilen süre değişkeni çalışanların BOM'un genel seviyesi ile birlikte iç etkenler ve hedef büyütme alt boyutlarına anlamlı düzeyde etki etmektedir. İş yerindeki kıdemi 1-2 yıl ve 3-5 yıl olanların motivasyonu 16 yıl ve daha üzeri kıdemi olanların motivasyonundan daha yüksek çıkmaktadır. Hedef büyütme alt boyutunda ise 6-10 yıl iş yeri kıdemi olanların motivasyonu 16 yıl ve üzeri iş yeri kıdemi olan çalışanların motivasyonundan daha yüksek çıkmaktadır.

Mesleki unvan değişkeni çalışanların BOM düzeyine etki etmektedir. Farklılaşma iç etkenler alt boyutunda ortaya çıkmaktadır ve kabin memurlarının motivasyonu kabin amirlerinin motivasyonundan daha yüksek çıkmaktadır.

Alınan hizmet içi eğitim sayısı çalışanların BOM düzeyine etki etmektedir. İç etkenler alt boyutunda 1-3 arası hizmet içi eğitim alanların motivasyonu daha yüksek çıkmaktadır. Öz bilinç alt boyutunda ise 4-6 arası hizmet içi eğitim alanların motivasyonu 11 ve üzeri hizmet içi eğitim alanların motivasyonundan daha yüksek çıkmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların tükenmişlik seviyesinin motivasyona etki ettiği görülmektedir. Elde edilen bu temel bulgu, çalışmanın ana amacında ortaya konulan ilişkinin varlığını onaylamaktadır. Kanar' ın (2011: 407) yapmış olduğu araştırmada, hizmet içi eğitimle kazanılan bilgi ve becerilerin uygulanma oranının % 80 olduğu görülmüştür. Görmüş ve Kahya' nın (2014: 47) araştırmasında, hizmet içi eğitimin kişisel gelişime katkısı sonucunda işgörenlerin motivasyonlarının arttığı gözlenmiştir. Mahmutoğulları' nın (2015: 107-108) çalışmasına göre ise, öğrenme motivasyonu farklı birimler arasında değişkenlik göstermektedir. Araştırmada, insan kaynakları biriminde çalışanların diğer çalışanların ihtiyaçlarını belirleme ve bu doğrultuda yol gösterici olma misyonları, onların motivasyon artırıcı eğitimlerde daha istekli olduklarını ortaya koymuştur. Güllü' nün (2016: 277-280) bankacılar arasında yaptığı çalışmasında, düzenlenen eğitimlere katılanlar ile katılmayanlar arasında motivasyon farkı olduğu belirlenmiştir. Eğitim programlarına katılan işgörenlerin

motivasyonlarının oldukça yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmalar çalışanların aldığı hizmet içi eğitimlerin motivasyonu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan bu araştırmanın ana bulguları literatürdeki bulgularla örtüşmektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise çalışanların hem hizmet içi eğitim algısının hem başarı odaklı motivasyon düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık göstermesidir. Elde edilen bulgulara göre yaş, cinsiyet, medeni durum, meslekte geçirilen süre, iş yerinde geçirilen süre ve mesleki unvanın hizmet içi eğitim algısına bir etkisi yoktur. Buna karşın gelir düzeyi ve alınan hizmet içi eğitim sayısı değişkeninin hizmet içi eğitim algısına etkisinin olduğu görülmektedir. Gelir seviyesi 5.000 TL ve üzerinde olan çalışanların hizmet içi eğitim algısı ortalamasının gelir seviyesi 4.001-5.000 TL aralığında olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca aldıkları hizmet içi eğitim sayısı 4-6 aralığında olan çalışanların hizmet içi eğitim algısının 11 ve daha fazla sayıda hizmet içi eğitim alanların hizmet içi eğitim algısından daha yüksek çıkmaktadır. Gelir seviyesi düşük çalışanlarla daha az sayıda hizmet içi eğitim alanların hizmet içi eğitim algısının daha yüksek olması bu iki özelliği taşıyan çalışanların kendini geliştirme konusunda istekli olduğuna işaret etmektedir. Fakat bulguların genelinden hareketle genel olarak çalışanların hizmet içi eğitim algısının birbirine benzediğini söylemek mümkündür. Kanar, 2011: 407), Görmüş ve Kahya (2014: 48), Mahmutogulları (2015: 108) gibi araştırmalar çalışanların kendini geliştirme bakımından hizmet içi eğitimi önemsediklerine işaret etmektedir. Bundan dolayı çalışanların genel olarak hizmet içi eğitimi gerekli bir faaliyet olarak gördüğünü ve verilen eğitimlere olumlu yaklaştığını söylemek mümkündür.

Demografik faktörlerin başarı odaklı motivasyon üzerindeki etkisi ise hizmet içi eğitim algısına göre daha baskın görünmektedir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre demografik faktörlerin bir çoğu başarı odaklı motivasyon ölçeğini genel düzeyde ve çeşitli alt boyutlar düzeyinde etkilediği görülmektedir. Bulgulara göre medeni durum ve gelir düzeyi değişkenlerinin başarı odaklı motivasyonla anlamlı bir ilişkisinin olmadığı buna karşın yaş, cinsiyet, meslekte geçirilen süre, iş yerinde geçirilen süre, mesleki unvan ve

alınan hizmet içi eğitim sayısı değişkenlerinin başarı odaklı motivasyonla anlamlı düzeyde bir ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Karakaya ve Ay (2007: 64-67), Soykenar (2008: 110-113), Kıdak ve Aksaraylı (2009: 88-89), Konya (2013: 81-87), Doğanlı ve Demirci (2015: 10), Görmüş ve Kahya (2014: 48), Tanrıverdi ve Şahin (2014: 136), Mahmutoğulları (2015: 107-108) gibi araştırmalar, demografik faktörlerin çalışanların motivasyon seviyesine çeşitli düzeylerde etki ettiğini ortaya koymaktadır. Genel anlamda bu araştırmanın demografik faktörler ilgili bulguları literatürdeki bulgularla örtüşmektedir.

Hizmet içi eğitim algısının başarı odaklı motivasyon ölçeğine etkisi, ölçeğin alt boyutları bakımından farklılaşmaktadır. Bu bulguları detaylarıyla literatürdeki bulgularla karşılaştırmak, elde edilen bulguları değerlendirmek açısından önemlidir. Ancak bu çalışmanın hazırlanması sırasında hizmet içi eğitim ile motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışmaya ulaşılamamıştır. Bunun yanında bu araştırmada kullanılan Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği'ni kullanarak hazırlanmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısı ile demografik faktörlerle motivasyon arasındaki ilişkiyi alt boyutlar açısından karşılaştırabilecek bir çalışmanın yokluğu, alt boyutlara yönelik bir değerlendirme yapma imkanını da ortadan kaldırmaktadır. Yine de literatürde farklı alanlarda yapılmış motivasyon çalışmalardaki bulgulardan yararlanılarak demografik değişkenlerle motivasyon arasındaki ilişki karşılıklı olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yaş değişkeni çalışanların başarı odaklı motivasyonunu iç etkenler, hedef büyütme ve öz bilinç boyutlarında etkilemektedir. 35-45 yaşındaki çalışanların motivasyon ortalaması daha düşük çıkmaktadır. Görmüş ve Kahya (2014: 48), Tanrıverdi ve Şahin (2014: 138) daha genç çalışanların motivasyonunun daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Konya (2013: 89-91), gençlerin iş kaynaklı faktörlere bağlı motivasyonlarının daha yüksek olduğunu bulgulamıştır. Bunların yanında Kıdak ve Aksaraylı (2009: 88), Karakaya ve Ay (2007: 63) gibi çalışmalarda da yaş değişkeninin motivasyon düzeyi ile ilişkisini ortaya koyan bulgular vardır. Yaşın motivasyonla ilişkisine işaret eden bu çalışmalara karşın Mahmutoğulları (2015: 107-108) ise yaşın motivasyonla bir ilişkisinin olmadığına dair bulgular elde etmiştir.

Bir çok araştırmada da olduğu gibi bu araştırmada da cinsiyetin motivasyonla anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Cinsiyet, motivasyonun genel düzeyinin yanında başarı odaklı motivasyonun dış etkenler alt boyutu ile de anlamlı bir ilişki içerisindedir. Kadınların motivasyon puanı ortalamasının her iki değişken için de erkeklerin motivasyon puanı ortalamasından yüksek çıkmaktadır. Yaş değişkeninde olduğu gibi Soykenar (2008: 112), Kıdak ve Aksaraylı (91), Konya (2013: 89-91), Tanrıverdi ve Şahin (2014: 136), Görmüş ve Kahya (2014: 48), Küçükler ve Mergen (2015: 10) gibi çalışmalar cinsiyetle motivasyon arasında bir ilişki bulurken; Mahmutoğulları (2015: 107-108) ise cinsiyet ile motivasyon arasında bir ilişkinin olmadığını bulgulamıştır.

Araştırmada medeni durum ve gelir düzeyi değişkenlerinin motivasyon üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. literatürde medeni durumun motivasyona etkisine işaret eden Karakaya ve Ay (2007: 64), Kıdak ve Aksaraylı (2009: 87), Doğanlı ve Demirci (2014: 59) araştırmaların olduğu görülmektedir. bunlara karşın Hakmal vd. (2012: 185), Mahmutoğulları (2015: 108) ise medeni durum ile motivasyon arasında bir ilişkinin olmadığına ilişkin bulgulara sahiptir.

Çalışanların bir meslekte geçirdikleri süre mesleğe duydukları heyecanı ve tutumu etkileyebilmektedir. Genellikle mesleki kıdemin artması ile çalışanların eski heyecanını kaybettiği ve motivasyonlarının azaldığı görülmektedir. Bu araştırmada elde edilen bulgular da meslekte geçirilen sürenin motivasyona etki ettiğini ortaya koymaktadır. Bulgulara göre çalışanların meslekte geçirdiği süre genel motivasyonla birlikte başarı odaklı motivasyonun iç etkenler ve hedef büyütme alt boyutlarına etki etmektedir. Meslekteki kıdemi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların genel motivasyonlarının daha düşük olduğu görülmektedir. İç etkenler alt boyutunda mesleki kıdemi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların motivasyonu mesleki kıdemi 1-2 yıl ve 3-5 yıl olanlardan daha düşük olduğu görülmektedir. Hedef büyütme alt boyutunda ise 11 yıl ve üzeri kıdemi olan çalışanların motivasyonunun 6-10 yıl kıdemi olan çalışanların motivasyonundan daha düşük çıkmaktadır. Bulgulara göre mesleğe yeni başlayanların ve 6-10 yıl kıdeme ulaşan çalışanların motivasyonu daha yüksek çıkmaktadır. Bu kıdeme sahip çalışanların hedefleri konusunda henüz bir ümitsizliğe düşmemiş olmaları bu bulguların ortaya çıkmasına yol açmış olabilir. Literatürdeki çalışmalardan

Karakaya ve Ay (2007: 63), Doğanlı ve Demirci (2014: 59) gibi araştırmaların bulguları ile örtüşmektedir.

Meslekte geçirilen süre gibi çalışanların çalıştıkları iş yerindeki kıdemi de işe olan ilgisini ve motivasyonunu etkileyebilmektedir. Bu araştırmanın elde ettiği bulgulara göre çalışanların işletmedeki çalışma süresi, genel motivasyonun yanında iç etkenler ve hedef büyütme alt boyutlarında motivasyonu etkilemektedir. Meslekte 11 yıl ve üzeri işyeri kıdemine sahip olanların genel motivasyonu daha düşük çıkmaktadır. İç etkenler alt boyutunda 1-2 yıl ve 3-5 yıl işyeri kıdemine sahip çalışanların motivasyonu daha yüksek çıkmaktadır. Hedef büyütme alt boyutunda ise aynı mesleki kıdem bulgularında olduğu gibi 11 yıl ve üzeri işyeri kıdemine sahip çalışanların motivasyonu 6-10 yıl işyeri kıdemine sahip çalışanların motivasyonundan düşük çıkmaktadır.

Unvan, statü gibi özellikler bir çalışanın işindeki yetkinliğine işaret ederken yetki ve sorumluluk hiyerarşisindeki yerini de belirlemektedir. Bu nedenle bu değişkenlerin motivasyona etki ettiği görülmektedir. Bu araştırma örneklemini oluşturan çalışanlar, kabin memurları ve kabin amirleri olmak üzere iki unvandan birisine sahiptir. Yapılan analizlerde başarı odaklı motivasyonun iç etkenler alt boyutunda kabin memurlarının motivasyonu, kabin amirlerinin motivasyonundan daha yüksek çıkmaktadır. Konya (2013: 89-91)'in bulgularına göre yöneticilerin işle ilgili motivasyon faktörlerinden kaynaklanan motivasyon puanları diğer çalışanlara göre daha yüksek çıkmaktadır. Aynı şekilde Mahmutoğulları (2015: 107-108)'in bulgularına göre ise üst kadrolarda yer alan çalışanların motivasyonları daha yüksek çıkmaktadır. Ancak bu araştırmada elde edilen bulgular ast konumunda yer alan kabin memurlarının üstlerinin motivasyonundan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte işletmelerin yapısı, işleyişı değişirken, üretim teknikleri ve hizmet sunum yöntemleri değişim göstermektedir. Bu nedenle çalışanların, iş yeterliliklerinin hizmeti içi eğitimlerle takviye edilmesi gerekmektedir. Bazı mesleklerde değişim yavaş iken bazı mesleklerde ise bu değişim daha yoğun olarak hissedilmekte ve sık sık hizmet içi eğitim verilmesi gerekliliği ortaya çıkabilmektedir. Bu eğitimlerin beklenen sonuçları verip vermediği önem taşımaktadır. Motivasyon açısından da aynı durum geçerlidir. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre; alınan hizmet içi eğitim sayısı başarı

odaklı motivasyonun iç etkenler ve öz bilinç alt boyutlarında motivasyona etki etmektedir. İç etkenler alt boyutunda 1-3 yıl kıdeme sahip çalışanların motivasyonu diğer çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek çıkmaktadır. Öz bilinç alt boyutunda ise 4-6 yıl iş yeri kıdemine sahip çalışanların motivasyonu 11 yıl ve üzeri işyeri kıdemine sahip çalışanların motivasyonundan daha yüksek çıkmaktadır. Literatürde hizmet içi eğitim sayısının motivasyonla ilişkisini sorgulayan çalışma sayısı oldukça azdır. Bunlardan birisi olan Konya (2013: 89-91)'in bulgularına göre hizmet içi eğitim sayısı, çalışanın motivasyonuna etki etmektedir. Araştırmaya göre 5 ve daha fazla hizmet içi eğitim alanların hizmet içi eğitimlerle ilgili tutum puanı ve motivasyonu daha yüksek çıkmaktadır.

Bu araştırma, hizmet içi eğitimin motivasyon üzerindeki etkisini incelemiş ve birçok değişken bakımından hizmet içi eğitimle motivasyon arasında somut bir ilişki olduğunu bulgularla ortaya koymuştur. Ancak literatürde bu araştırmanın kullandığı Hizmet İçi Eğitim Algısı Ölçeği ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği'ni kullanarak bu ilişkiyi sorgulayan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, bu araştırmanın bulgularını aynı ilişkiyi birebir inceleyen başka çalışmaların bulgularıyla karşılaştırma imkanı söz konusu olmamıştır. Aynı ölçekler üzerine inşa edilmiş çalışma yokluğu dolayısı ile bulguların değerlendirilmesi benzerlik taşıyan çalışmaların bulguları ile karşılaştırılarak yapılmıştır. İleride bu iki ölçeği kullanarak yapılacak çalışmalarla yeni bulgulara ulaşılması ve bu araştırmanın elde ettiği bulguların tekrar sınanması daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasına imkan verecektir.

6.1 Sonuçlar ve Öneriler:

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda sivil hava yolu taşımacılığı sektöründe çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak için aşağıdaki önerilerde bulunulması uygun görülmüştür;

35-45 yaş aralığındaki çalışanların iç etkenler, hedef büyütme ve öz bilinç alt boyutlarında motivasyonlarının düşük olduğu görülmektedir. Bu durum ileri yaşlara gelen çalışmaların iç enerjilerinin azaldığına, hedef büyütmekten yavaş yavaş ümidini kestiğine işaret etmektedir. Bu sebeplerden belirli bir yaşın üzerindeki çalışanların motivasyonunu artırmak için önlemler alınması gerekmektedir.

Kadınların genel motivasyonlarının ve dış etkenler alt boyutlarında motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da erkeklerin motivasyonlarının daha az olduğunu göstermektedir. Bunun yanında kadınların çevreden ve yöneticilerden kaynaklanan olumlu dış etkenlerle daha iyi motive edilebileceğini söylemek mümkündür. Ödüllendirme, takdir etme gibi dışsal motivasyon araçlarına bu amaçla başvurulabilir. Ayrıca erkeklerdeki motivasyon kaybının nedenlerinin tespit edilerek çözüm bulunması önem taşımaktadır.

En üst gelir grubundaki çalışanların hizmet içi eğitim algısının düşük olduğu görülmektedir. Dolayısı çalışanların hizmet içi eğitimlerin yararına olan inancının azalmış olduğunu söylemek mümkündür. İlgili işletmeler tarafından bu durumun göz önüne alınarak önlemler alınması gerekmektedir.

Çalışanların meslekte geçirdiği süre arttıkça motivasyonda bir azalmanın olduğu gözlenmektedir. Özellikle 11 yıl ve üzeri bir zaman meslekte yer alan çalışanların hedef büyütme motivasyonlarının az olması, ileriye yönelik güçlü kariyer planları yapmaktan vazgeçildiğini göstermektedir. Hedefleri küçülen çalışanların ise verimsizleşeceği, farklı alanlardaki birçok araştırmada ortaya konulmuştur.

İşyerindeki kıdem bakımından, özellikle ilk beş yılında olan çalışanların motivasyonunun daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 6-10 yıl iş yeri kıdeme sahip çalışanlarda hedef büyütme motivasyonu yüksek çıkmaktadır. İşletmelerin bu iki durumu göz önüne alması, çalışanlarda olası sönme faktörlerine dikkat ederek çalışanlarının bu heveslerini canlı tutacak somut çözümler üretmesi gerekmektedir.

Hizmet içi eğitimlerin çalışanlarda önemli etkilere yol açtığı görülmektedir. çalışanların öz bilinç, iç etkenler alt boyutlarında motivasyonlarının yüksek olması, bu eğitimlerin çalışanların içsel faktörlerine etki ettiğini göstermektedir. Eğitimler sayesinde çalışanların özgüveni ve benlik saygısının arttığı göz önüne alındığında bu eğitimlerin başarılı olduğunu söylemek mümkündür. Ancak 11 ve daha fazla sayıda hizmet içi eğitim alanların motivasyonlarının daha düşük olması da bu eğitimlerin belirli bir sayıdan sonra işlevsizleşmeye başladığını

göstermektedir. Dolayısı ile işletmelerin bu sayıyı optimum bir rakamda tutması daha anlamlı sonuçlar elde edilmesine imkan yaratabilir.



KAYNAKLAR

- Akbaba, S.** (2006). Eğitimde Motivasyon, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13, ss: 343-361.
- Akçakaya, M.** (2004). Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), ss: 187-214.
- Akgündüz, Y.** (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 9(20), ss: 131-148.
- Altınışık, S.** (1996). Hizmetiçi Eğitim ve Türkiye'deki Uygulama, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 3, ss: 329-348.
- Argon, T.; Ertürk, R.** (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları, Kuram ve Uygulamada *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(2), ss: 159-179.
- Ayhan, H.** (1995). *Eğitim Bilimine Giriş*, Şule Yayınları, İstanbul.
- Aydın, C. H.** (2012). Harmanlanmış Hizmet-İçi Eğitimin Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi, *Atılım Sosyal Bilimler Dergisi* 2 (1), ss: 33-56.
- Balay, R.** (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), ss: 61-82.
- Başboğaoğlu, U.** (1997). Kamu ve Özel Sektör Kurum ve Kuruluşlarında İnsan Kaynaklarını Geliştirme Aracı Olarak Kullanılan Hizmetiçi Eğitimlerinin Verimliliğe Etkileri ve Bir Model Önerisi (Gaziantep Örneği), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Benligiray, S.; Kurt, Y.** (2016). Havacılık Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme, 23-25 May 2016- İstanbul, Turkey Proceedings Of Socioint 2016 3rd International Conference On Education, Social Sciences And Humanities, *Bildiriler Kitabı*, Ss: 357-365.
- Brophy, J.** (2004). *Motivating Students to Learn, Second Edition*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London.
- Cabar, H.; Serinkan, C.** (2010). Sağlık Çalışanlarının Güdülenmesi İle İlgili Etmenler: Devlet Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), ss: 57-64.
- Cleeg, D. O.** (1967). Motivation Theory in Practice, *Journal of Cooperative Extension*, Spiring, pp: 23-30.
- Demirkaya, H.** (2007). Tarım Toplumundan Bilgi Topluma İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 27, Aralık, ss: 1-23.
- Doğanlı, B.; Demirci, Ç.** (2014). Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), ss: 47-60.

- Eren, E.** (2011). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, A.; Özen, R.; Karabacak, K.** (2007). Yapılandırmacı Bakış Açısıyla Hizmet İçi Eğitim: İhtiyaç, Kariyer, Öğrenme ve Motivasyon Boyutları, *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 24(2), ss: 29-48.
- Ergün, M.** (2006). Sınıfta Motivasyon, *Sınıf Yönetimi*, 5. Baskı, PEGEM Yayınları, Ed: E. Karip, Ankara, ss: 137-154.
- Fındıkçı, İ.** (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Fidan, N.** (1985). *Eğitime Giriş*, Alkım Yayınevi, İstanbul.
- Fidan, N.** (2012). *Okulda Öğrenme ve Öğretme*, PEGEM Yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- Güllü, T.** (2016). Eğitim Ve Geliştirme Programları Ve İşgören Motivasyonu Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13, Temmuz, ss: 270-282.
- Güzel, F. Ö.** (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik bir Araştırma, *Journal of Yasar University*, 20(5), ss: 3415-3429.
- Görmüş, A. Ş.; Kahya, V.** (2014). Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), ss: 37-49.
- Harris, B.; Bessent, V.** (1969). *In-Service Education*, Inglevvood Clrffs N.T. Prentyie Half INC.
- Kaplan, M.** (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kara, A.** (2008). İlköğretim Birinci Kademedeki Eğitimde Motivasyon Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması, *Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ege Eğitim Dergisi*, (9)2, ss: 59-78.
- Karaköse, T.; Kocabaş, İ.** (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyonu Üzerine Etkileri, *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 2(1), ss: 3-14.
- Kaya, A.** (2016). İşletmelerde Değişim Yönetimi: Havayolu İşletmeleri Örneği, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 31, Ekim, ss: 405-417.
- Kaya, F. Ş.; Yıldız, B.; Yıldız, H.** (2013). Herzberg 'İN ÇİFT Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 39, Kasım – Aralık, ss: 1-18.
- Kılıç, R.; Keklik, B.** (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi Ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), ss: 147-160.
- Korkmaz, S.** (2008). Hastanelerde Doktor, Hemşire Ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Mersin Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Küçük, F.** (2007). Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), ss: 75-94.

- Küçükler, Ö.; Mergen, N.** (2015). Tıbbi Sekreterlerin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Örneği, *Electronic Journal Of Vocational Colleges*, Kasım, 14. Bürokon Özel Sayısı, ss: 301-312.
- Küçükahmet, L.** (1972). Hizmet İçi Eğitim Programlarında Öğretimin Etkinliği, *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 5(1-2), ss: 125-143.
- Küçükönel, H.; Korul, V.** (2002). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(12), ss: 67-90.
- Küçüközkan, Y.** (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* (www.yonbiltergi.com), 1(2), Bahar, ss: 86-115.
- Konya, E. V.** (2013). Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Lai, E. R.** (2011). Motivation: A Literature Review, Research Report, April, http://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/Motivation_Review_final.pdf, Erişim: 20.11.2016.
- Latham, G. P.; Pinder, C. C.** (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of The Twenty-First Century, *Annual Review Psychology*, Number: 56, pp: 485-516.
- Mahmutoğulları, D.** (2015). Hizmet İçi Eğitim Algısının İşgörenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Bodrum Örneği, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Marsden, K. E.; Ma, W. J.; Deci, E. L.; Ryan, R. M.; Chiu, P. H.** (2014). Diminished Neural Responses Predict Enhanced Intrinsic Motivation and Sensitivity to External Incentive, *Cognitive Affect Behavior Neurosci*, 15(2), June, pp: 276-286.
- Maslow, A. H. (1943).** A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, Number: 50, pp: 370-396.
- Milli Eğitim Bakanlığı.** (2011). Perakende ve Pazarlama, Personel Gelişimi 347CH0020, *Milli Eğitim Bakanlığı Yayını*, Ankara.
- Oktay, F.** (2003). Ankara Üniversitesi Avrupa Toplulukları Araştırma Ve Uygulama Merkezi 32. Dönem Ab Ve Uluslararası İlişkiler Temel Eğitim Programı Yaygın Eğitim Ve Gençlik Sivil Toplum Örgütleri, Ankara.
- Ölçer, F.** (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, Temmuz-Aralık, ss: 1-26.
- Örücü, E.; Kanbur, E.; Kanbur, A.** (2007). Kamu Kuruluşlarında Verilen Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Çalışanların Verimliliğine Etkisi, *Mevzuat Dergisi*, Yıl: 10, Sayı: 115, Temmuz, <http://www.mevzuatdergisi.com/2007/07a/02.htm>, Erişim: 17.10.2016.
- Örücü, E.; Kanbur, A.** (2008). Örgütsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), ss: 85-97.
- Özer, P. S.; Özmen, Ö.; Saatçioğlu, Ö.** (2004). Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin

- Farklılaşan Özellikleri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), ss: 254-275.
- Özkalp, E.; Kirel, Ç.** (2001). Örgütsel Davranış, *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları*, Eskişehir.
- Öztürk, M.; Sancak, S.** (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, *Journal Of Yasar University*, 2(7), ss: 761-794.
- Pardee, R. L.** (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland, A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation, The Educational Resources Information Center (ERIC), February, pp: 1-21.
- Pehlivan, İ.** (1993). Hizmet İçi Eğitim – Verimlilik İlişkisi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(1), ss: 151-162.
- Pehlivan, İ.** (1997). Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmetiçi Eğitim, *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), Aralık, ss: 105-120.
- Peker, K.** (2010). Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim Ve Yöntemleri, *Mevzuat Dergisi*, Yıl: 13, Sayı: 156, Aralık, <http://www.mevzuatdergisi.com/2010/12a/02.htm>, Erişim: 02.11.2016.
- Ryan, R. M.; Deci, E. L.** (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, Number: 25, pp: 54-67.
- Sağlam, A.Ç.** (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Maya Akademi Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- Shanks, N. H.** (2007). Management and Motivation, in *Introduction to Health Care Management*, Ed: Sharon B. Buchbinder, Chapter 2, Jones and Bartlett Publisher, USA, pp: 23-36.
- Semerci, Ç.** (2010). Başarı Odaklı Motivasyon (BOM) Ölçeği'nin Geliştirilmesi, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5(4), pp: 2123-2133.
- Selimoğlu, E.; Yılmaz, H. B.** (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum Ve Çalışanlar Üzerine Etkileri, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi*, (E-Dergi), Yıl: 5, Sayı:1, (Ocak-2009), ss: 1-12.
- Soykenar, M.** (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.
- Şahin, L.; Güçlü, F. C.** (2010). Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci Ve Uygulamaları, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı: 59, 2010/2, ss: 217-270.
- Tanrıverdi, H.; Şahin, M.A.** (2014). Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma.
- Tanyeli, H.** (1970). *Personel Eğitimi* (İlkeler, Teknikler), Şenyuva Matbaası, Ankara.
- Taymaz, H.** (1981). *Hizmetiçi Eğitim*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 94, Sevim Matbaası, Ankara.
- Tutum, C.** (1979). *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, No: 179, Doğan Basımevi, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (TDK).** Motivasyon, Online Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.583f5821f00184.04653308, Erişim: 02.10.2016.

- Türkoğlu, A.** (2012). Karşılaştırmalı Eğitim Nedir?, *Karşılaştırmalı Eğitim Yansımaları*, ss: 1-22, PEGEM Akademi Yayınları, Editör: Aynal, Songül, Ankara.
- Uçkun, G.; Latif, H.; Öztürk, Ö. F.** (2013). İşletmelerde Yönetici Adayı Havuzu Yöntemiyle, Yönetici Adaylarının Belirlenmesi (THY Uygulaması), *Electronic Journal Of Vocational Colleges*, December/Aralık, ss: 36-46.
- Williams, K., & Williams, C.** (2011). Five Key Ingredients for Improving Motivation, *Research in Higher Education Journal*, <http://aabri.com/manuscripts/11834.pdf>, Erişim: 01.11.2016.
- Yazıcı, H.** (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları Ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), Ocak, ss: 33-46.
- Yüksel, O.; Adıgüzel, O.** (2015). Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), Ağustos, ss: 1019-1027.



EKLER

EK 1:Anket

Sayın İlgili;

Araştırma kapsamında aşağıdaki soruları cevaplamanız istenilmektedir. Bütün sorulara içtenlikle en doğru cevabı vermeniz araştırmanın güvenilirliği için büyük bir önem taşımaktadır.

Yaşınız?

a) 18-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-55 e) 56 ve üzeri

Cinsiyetiniz?

a) Erkek b) Kadın

Medeni Durumunuz?

a) Bekar b) Evli c) Boşanmış

Gelir Düzeyiniz?

a)3.001-4000 b) 4.001-5000 c) 5.001 ve üzeri.

Meslekteki toplam çalışma süreniz?

a) 1-2 yıl b) 3-5 yıl c) 6-10 yıl d) 11-15 yıl e) 16 yıl ve üzeri

Bu işyerindeki çalışma süreniz?

a) 1-2 yıl b) 3-5 yıl c) 6-10 yıl d) 11-15 yıl e) 16 yıl ve üzeri

Mesleki Göreviniz/Ünvanınız?

a) Kabin amiri b) Kabin memuru

Kaç kere hizmet içi eğitim aldınız?

a) 1-3 d) 4-6 c) 7-10 d) 11 ve üzeri

HİZMET İÇİ EĞİTİM ALGISI İLE İLGİLİ İFADELER	Kesi nli kl e ka tıl mı yo ru m	Katıl m ı yo ru m	Ne Ka tılı yor um Ne Ka tıl mı yo ru m	Katıl m ı yo ru m	Kesi nli kl e Ka tıl mı yo ru m
1-Eğitim doğrudan işle ilgiliydi.					
2-Eğitimin “neden” önemli olduğu bana söylendi.					
3-Eğitim gerçek anlamda işimi yansıtıyordu.					
4-Eğitim benim ihtiyaçlarıma yönelikti.					
5-Eğitmen, eğitimin içeriği ile ilgili bilgiliydi.					
6-Eğitimin içeriği, daha önce benimle aynı işi yapmış insanlar tarafından oluşturulmuştu.					
7-Eğitmen, kendinden emindi.					
8-Eğitmen, eğitimle kendi iş deneyimlerini bağdaştırdı.					
9-Eğitim, esprili bir ortam içinde gerçekleşti.					
10-Eğitim, eğlenceliydi.					
11-Eğitmenler, eğitim verme konusunda hevesliydi.					
12-Eğitimde aktif öğrenme yöntemleri kullanıldı.					
13-Diğer katılımcılardan öğrendiğim şeyler oldu.					
14-Eğitimde grup çalışmasına yer verildi.					

15- Eğitim boyunca kaliteli yiyecek ve içecek ikramı sağlandı.					
16-Eğitim kaliteli bir tesiste yapıldı.					
17- Sınıflar, katılımcıların rahatı düşünülerek düzenlenmişti.					
18-Eğitim süresince her bir konu üzerinde ne kadar zaman durulacağını biliyordum.					
19-Eğitim süresince kısa ders araları verildi.					
20-Eğitim içeriğinin sıralamasını biliyordum.					
21-Eğitim süresince kendimi rahat hissettim.					
22-Eğitim ortamı resmi olmayan bir ortamdı.					
23-Eğitim atmosferi destekleyiciydi.					
24-Eğitim süresince kendimi güvenli hissettim.					
25-Eğitmen bana ismim ile hitap etti.					
26-Eğitmen bana ve diğer katılımcılara arkadaşça davrandı.					
27-Eğitmen benim önceki iş deneyimim için takdirlerini dile getirdi.					
28-Eğitimden işime geri döndükten sonra eğitimin sonuçlarının takip edilmesini bekledim.					
29-İşyerimde eğitimden öğrendiklerimi kullanmamın karşılığında nasıl ödüllendirileceğim bana açıklandı.					
30- Eğitimde, öğrendiklerimizi ölçen bir sınava tabi tutuldum.					

Başarı Odaklı Motivasyon (BOM) Ölçeği
(The Scale of Achievement Focussed Motivation)

- 1- Hiç katılmıyorum
- 2- Çoğunlukla katılmıyorum
- 3- Kısmen katılıyorum
- 4- Çoğunlukla katılıyorum
- 5- Tamamen katılıyorum

Rakam Değeri

1	Yeni bilgi ufkumu açmaktadır.	[]
2	Ders konularıyla ilgili ders arkadaşlarıma yardımcı olmaktan hoşlanırım.	[]
3	Kitap ve ders notlarımı sınıf arkadaşlarımla paylaşmayı severim.	[]
4	İlgi duyduğum derslere sıkı çalışırım.	[]
5	Cesaretlendirilirim başarılı olurum.	[]
6	Ders sorumlusunun ders anlatmaya istekli olması, beni pozitif etkiler.	[]
7	Değerli olduğum hissettirilirse başarılı olurum.	[]
8	Dersteki sıcak bir öğrenme atmosferi başarıyı artırır.	[]
9	Sonuçta kazanacaklarım motivasyonumu pozitif etkiler.	[]
10	Başardıkça başarıma isteğim artar.	[]
11	Başarılı olduğumda mutlu olurum.	[]
12	Ailemin evde okuması (kitap, dergi vb.) beni çalışmaya teşvik eder.	[]
13	Derslere hazırlıklı giderim.	[]
14	Yeni bir konu öğrenme düşüncesi beni heyecanlandırıyor.	[]
15	Derslere ilişkin yenilikleri öğrenmek isterim.	[]
16	Ödev hazırlarken yeni bilgiler öğrenmeyi severim.	[]
17	Ders anlatılırken not alırım.	[]
18	Derse ilişkin detaylı bilgi verilmesini severim.	[]
19	Ödevlerimi zamanında yaparım.	[]
20	Çalışmaktan hoşlanırım.	[]
21	Öğrendikçe öğrenme isteğim artar.	[]
22	Yüksek puan almayı severim.	[]
23	Derse ilişkin etkinlikleri ilk bitiren kişi olmak isterim.	[]
24	Derse ilişkin çabalarım için ders sorumlusundan takdir beklerim.	[]
25	Sınavlarda yüksek not almak isterim.	[]
26	Derse ilişkin etkinliklerde aranan kişi olmak isterim.	[]
27	Sınavlarda yüksek puan alırım.	[]
28	Öğrenmede sabırsızım.	[]
29	Öğrendiğim her bilgiyi sorgularım.	[]
30	Zengin öğrenme etkinlikleri (rol oynama, beyin fırtınası, gösteri, örnek olay, görsel sunu, misafir konuşmacı vb.) ile başarıya motive olurum.	[]
31	İşbirlikli öğrenme (kubalık öğrenme) ile motivasyonum artar.	[]
32	Kafama takılan bir konuyu araştırıp öğrenmeden rahat etmem.	[]
33	Ne olursa olsun başaracağıma inanırım.	[]
34	Başarısızlık beni yıldıramaz.	[]
35	Başarısızlıktan ders çıkarırım.	[]

EK 2:Etik Kurul Onay

Evrak Tarih ve Sayısı: 06/03/2017-1584



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-1584
Konu : Seda DURAN'ın Etik Kurul Onayı Hk.

06/03/2017

Sayın Seda DURAN

Enstitümüz Y1412.290015 numaralı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Seda DURAN'ın "HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİ" adlı tez çalışması gereği "Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği", ve "Hizmet İçi Eğitim Algısı Ölçeği" ile ilgili anket soruları 06.02.2017 tarih ve 2017/03 sayılı İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU
Müdür V.



Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE6P8CVK>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağı:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Hüseyin KAZAN
Unvanı: Müdür Yardımcısı





ÖZGEÇMİŞ



26 Aralık 1985 yılında Seyhan, Adana’ da doğdu. Tüm eğitim hayatını Adana’ da tamamladı. 2004 yılında Çukurova Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Resim Öğretmenliği Bölümü’ ne beşincilikle girdi. Üniversite eğitiminin ardından bir yıllığına dil eğitimi için Londra’ ya gitti. 2010 yılında THY’ de kabin memuru olarak işe başlamış olup son üç yıldır kabin amiri olarak çalışmaktadır.

