



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ PROGRAMI

**ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNDE GÖREV YAPAN PERSONELİN
EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN MOTİVASYON
VE PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PEMBE BAYKAL

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2022

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ PROGRAMI

**ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNDE GÖREV YAPAN PERSONELİN
EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN MOTİVASYON
VE PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PEMBE BAYKAL

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2022

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezim tamamı her yerden erişime açılabilir.

15.06.2022

Pembe BAYKAL

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezimin her aşamasında titiz ve özverili yaklaşımıyla beni yönlendiren, bilgi ve tecrübeleriyle ihtiyaç duyduğum bilimsel desteği her zaman sunan değerli hocam ve tez danışmanım Öğretim Üyesi Sayın Doç. Dr. Çağlar DOĞRU'ya,

Veri toplama aşamasında her türlü kolaylığı gösteren Kırıkkale İl Ambulans Servisi Başhekimliğine,

Araştırmaya katılmayı kabul eden Kırıkkale 112 Komuta Kontrol Merkezi, İl Ambulans Servisi Başhekimliği ve Acil Yardım İstasyonlarında görevli olan değerli mesai arkadaşlarıma,

Son olarak, yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini her zaman hissettiren eşim Mehmet BAYKAL, sevgili kızım Betül BAYKAL'a ve aileme sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

BAYKAL, Pembe; Acil Sağlık Hizmetlerinde Eğitim ve Geliştirmenin Personelin Motivasyon ve Performansları Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2022

Sağlık doğuştan kazanılmış bir haktır ve insanlar sağlıklı yaşamak için sağlık kurumlarından faydalanmaktadır. Sağlık hizmetleri toplum sağlığının hastalıklardan korunması, teşhis, tedavi ve bakımlarının yapılmasını içeren emek yoğun hizmetlerdir. Sağlık hizmetlerinin yürütülmesinde en önemli faktör küreselleşme ile işletmelerin de önemini kabul ettikleri insan kaynağıdır. Teknolojik gelişmelere çalışanların uyum sağlaması ve zamanla yetersiz kalan bilgilerinin güncellenmesi için kurum tarafından belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanan planlı ve sürekli eğitimlere çalışanların katılmaları gerekir. Eğitim kurumlarda çalışanlara değer verildiğinin en önemli göstergesidir. Kaliteli hizmet sunumu ve hasta memnuniyeti için öncelikle bir iç müşteri olan sağlık çalışanlarının iş tatmini ve memnuniyeti sağlanmalıdır. Sağlık çalışanları işletmenin amaçlarına uygun, etkin ve verimli olarak çalışabilmeleri için motive edilmelidir. Eğitim ve geliştirme, çalışanların olumlu motive edilmesi ve performansının artırılmasına katkı sağlayan etkili bir araçtır. Eğitim ve geliştirme, işletmenin performansını iyileştiren, çalışanların etkinlik ve verimliliğini artıran önemli faktörlerden biridir. Bu çalışmada eğitim ve geliştirme, motivasyon ve performans kavramları ele alındıktan sonra, acil sağlık hizmetlerinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların motivasyon ve performanslarına etkisi incelenmiştir. Yapılan istatistiki analizler sonucunda HÖASH’de eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların motivasyon ve performansına pozitif ($p<0,01$) etkisi olduğu, çalışanların motivasyon ve performansını artırmak isteyen yöneticilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden faydalanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Acil Sağlık Hizmetleri, Sağlık Çalışanları, Eğitim ve Geliştirme, Motivasyon, Performans.

ABSTRACT

BAYKAL, Pembe; The Effects of Training and Development in Emergency Health Services on Staff Motivation and Performance, Master's Thesis, Ankara, 2022

Health is a birthright and people benefit from health institutions to live a healthy life. Health services are labor-intensive services that include the protection of public health from diseases, diagnosis, treatment and maintenance. The most important factor in the execution of health services is the human resource, which businesses accept the importance of with globalization. Employees should participate in planned and continuous trainings prepared in line with the needs determined by the institution for adapting to technological developments and to update their insufficient knowledge over time. Training is the most important indicator that employees are valued in institutions. First of all, health workers are internal customers. Their job satisfaction should be ensured in order to provide quality service and patient satisfaction. Health workers should be motivated to work effectively in accordance with the objectives of the enterprise. Training and development is an effective tool that contributes to motivation and increasing performance of employees. Training and development is one of the important factors that improve the performance of the enterprise and increase the efficiency and productivity of the employees. In this study, the effects of training and development activities on the motivation and performance of employees in emergency health services were examined after considering the concepts of training and development, motivation and performance. As a result of the statistical analysis, it has been concluded that training and development activities in HÖASH have a positive ($p<0.01$) effect on the motivation and performance of the employees and that the managers who want to increase the motivation and performance of the employees can benefit from the training and development activities.

Keywords: Emergency Health Services, Healthcare Professionals, Training and Development, Motivation, Performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLDİRİM	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	3
EĞİTİM VE GELİŞTİRME KAVRAMI	3
1.1. Eğitim Kavramı	3
1.2. Geliştirme Kavramı	4
1.3. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi	5
1.4. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları	6
1.4.1. Ekonomik Amaçlar	6
1.4.2. Toplumsal ve Bireysel Amaçlar	7
1.5. Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri	7
1.5.1. İşbaşında Eğitim Yöntemleri.....	7
1.5.1.1. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi.....	8
1.5.1.2. İş Değiştirme (Rotasyon) Eğitimi	8
1.5.1.3. Yetki Devri Yoluyla Eğitim.....	8
1.5.1.4. Staj Yoluyla Eğitim	9
1.5.1.5. Koçluk.....	9
1.5.1.6. Mentorluk.....	10

1.5.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri	10
1.5.2.1. Duyarlılık Eğitimi	10
1.5.2.2. Örnek Olay Yöntemi.....	11
1.5.2.3. Rol Oynama Yöntemi	11
1.5.2.4. Simülasyon Yöntemi.....	11
1.5.2.5. Bekleyen Sorunlar Yöntemi.....	12
1.5.2.6 Grup Tartışması Yöntemi	12
1.5.3. Teknolojik Destekli Eğitim	13
1.5.3.1. Multimedya Eğitim	13
1.5.3.2. Bilgisayar Destekli Eğitim.....	13
1.5.3.3. Uzaktan Eğitim	14
1.6. Hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetlerinde Eğitim ve Geliştirme	14
1.6.1. Ülkemizde Hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetleri	15
1.6.2. Ambulans ve Acil Bakım Teknikerleri (Paramedik) İle Acil Tıp Teknisyenlerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları	16
1.6.3. Ambulans ve Acil Bakım Teknikerleri (Paramedik) İle Acil Tıp Teknisyenlerinin Mezuniyet Sonrası Zorunlu Eğitim Programları	17
1.7. Eğitim ve Geliştirme Alanında Yapılan Örnek Araştırmaların Değerlendirilmesi	18
2. BÖLÜM.....	22
ÇALIŞAN MOTİVASYONU.....	22
2.1. Motivasyonun Tanımı	22
2.2. Motivasyonun Önemi	23
2.2.1. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	23
2.2.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi	24
2.2.3. Örgütler Açısından Motivasyonun Önemi	25
2.3. Motivasyon Teorileri.....	25
2.3.1. Kapsam Teorileri.....	25

2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	26
2.3.1.2. Çift Faktör Teorisi	26
2.3.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi	27
2.3.1.4. ERG Yaklaşımı	27
2.3.2. Süreç Teorileri.....	28
2.3.2.1. Davranışsal Şartlandırma Yaklaşımı	28
2.3.2.2. Beklenti Teorisi.....	28
2.3.2.3. Eşitlik Teorisi.....	29
2.3.2.4. Amaç Teorisi.....	29
2.4. Motivasyon İçin Kullanılan Araçlar	29
2.4.1. Ekonomik Araçlar	30
2.4.1.1. Ücret Artışı	30
2.4.1.2. Primli Ücret.....	31
2.4.1.3. Ödül ve Ceza Sistemi.....	31
2.4.1.4. Elde Edilen Kâra Katılım.....	32
2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar	32
2.4.2.1. Çevreye Uyum	32
2.4.2.2. Değer ve Statü.....	32
2.4.2.3. Öneri Sistemi	33
2.4.2.4. Çalışmada Bağımsızlık	33
2.4.2.5. Sosyal Katılma	33
2.4.2.6. Gelişme ve Başarı	34
2.4.2.7. Psikolojik Güvence	34
2.4.2.8. Sosyal Uğraşlar	34
2.4.3. Örgütsel Araçlar	34
2.4.3.1. Amaç Birliği	35
2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	35

2.4.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	35
2.4.3.4. Karara Katılma.....	35
2.4.3.5. İletişim	36
2.4.3.6. İş Genişletme	36
2.5. Acil Sağlık Hizmetlerinde Motivasyonun Önemi	36
2.6. Acil Sağlık Hizmetlerinde Motivasyona Etki Eden Faktörler.....	38
2.7. Motivasyon Alanında Yapılan Örnek Araştırmaların Değerlendirilmesi	40
3. BÖLÜM.....	44
ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNDE ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	44
3.1. Performansın Tanımı.....	44
3.2. Çalışan Performansı	45
3.2.1. İş Performansı	45
3.2.2. Görev Performansı	45
3.2.3. Bağlamsal Performans.....	46
3.2.4. Bireysel Uyum Performansı	46
3.3. Performans Değerlendirme Kavramı ve Amaçları.....	46
3.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	48
3.4.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler	48
3.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler.....	49
3.4.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler	51
3.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	51
3.6. Performans Değerlendirmede Sorunlar	53
3.7. Performans Değerlendirmenin Yararları	54
3.8. Sağlık Hizmetlerinde Performans Değerlendirme	56
3.8.1. Sağlık Kurumlarında Performans Ölçütleri.....	57
3.8.2 Sağlık İşletmelerinde Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)	58
3.8.3. Sağlık Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi.....	58

3.9. Performans Alanında Yapılan Örnek Araştırmaların Değerlendirilmesi	60
4. BÖLÜM.....	62
ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNDE GÖREV YAPAN PERSONELİN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN MOTİVASYON VE PERFORMANSLARI ETKİLERİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMA.....	62
4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	62
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	62
4.3. Veri Toplama Aracı.....	63
4.4. Araştırmanın Etik Kurul İzni.....	64
4.5. Veri Toplama Süreci	64
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	64
4.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	65
4.8. Veri Setinin Analizlere Hazırlanması.....	65
4.9. Tanımlayıcı İstatistikler.....	66
4.9.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	66
4.10. Güvenilirlik Analizleri	66
4.11. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)	71
4.12. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	75
4.13. Hipotez Testleri	79
SONUÇ	88
KAYNAKÇA	94
EKLER.....	106
EK-1. Anket Formu	106
EK-2. Etik Kurul Onayı.....	109
ÖZGEÇMİŞ.....	110

KISALTMALAR DİZİNİ

AABT	Ambulans ve Acil Bakım Teknikeri
AÇAD	Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği
AEO	Algılanan Eğitim Olanakları
AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
ASH	Acil Sağlık Hizmetleri
ASHİ	Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonu
ATT	Acil Tıp Teknisyeni
BK	Bireysel Kazançlar
DE	Dışsal Etkililik
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
EPA	Ekonomik ve Psiko-Sosyal Araçlar
HÖASH	Hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetleri
İE	İçsel Etkililik
KKM	Komuta Kontrol Merkezi
MD²	Mahalanobis Uzaklık Değeri
ÖM	Öğrenme Motivasyonu
ÖYA	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar
Vb.	Ve benzeri

TABLULAR DİZİNİ

Sayfa No:

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n= 275).....	66
Tablo 2. Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Güvenirlik Analizi (n=275).....	68
Tablo 3. Motivasyon Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları (n=275).....	69
Tablo 4. Performans Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları (n=275)	70
Tablo 5. Eğitim ve Geliştirme Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	72
Tablo 6. Motivasyon Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	74
Tablo 7. Performans Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 8. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	77
Tablo 9. Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Uyum İyiliği İstatistikleri.....	79
Tablo 10. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ve Alt Boyutları ile Çalışanların Performansı Arasındaki İlişki (n: 275)	80
Tablo 11. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ve Boyutları ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki (n: 275)	82
Tablo 12. Çalışanların Motivasyonları ile Performansları Arasındaki İlişki (n: 275)....	83
Tablo 13. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışanların Performansına Etkisi.....	84
Tablo 14. Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi.....	86

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ile yaşanan hızlı gelişmeler, beraberinde yoğun rekabet şartlarını ve değişimleri getirmektedir. İşletmenin bu yoğun rekabet şartlarında misyon ve vizyonlarına bağlı olarak hayatta kalabilmesi ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi büyük oranda insan kaynağına bağlıdır. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin işletmelerde teknolojiyi kullanacak olan yine insandır. Bu gelişmelere uyum sağlamak ve başarılı olmak ancak insana gereken önemin verilmesiyle mümkün olabilmektedir.

İnsan kaynağının etkin ve verimli olarak yönetilebilmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile mümkündür. Değişen çevre şartları ve teknoloji karşısında bireyin uyum sağlayabilmesi, bilgi ve becerilerini geliştirip güncelleyebilmesi için eğitim ve geliştirme faaliyetleri, süreklilik arz eden ve işletmeler tarafından çalışana yapılan en önemli yatırımdır. Eğitim ve geliştirme ile işletme çalışanın memnuniyetini ve aynı zamanda performansını artırmaktadır. İşletmenin başarısı, etkili eğitim yöntemleri ile bireyin motivasyon ve performansını artırmayla mümkündür.

Hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinde (HÖASH) çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirip güncelleyebilmesi, yeni teknolojilere uyum sağlayabilmesi ve sunulan hizmet kalitesinin artırılabilmesi için personelin eğitilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim ve geliştirme çalışanın şimdiki ve gelecekteki performansını artırmaya yönelik bir eylemdir. Eğitim ve geliştirme, sağlık hizmetlerinde de önemli olan insan kaynağının davranışlarını harekete geçiren, motivasyonu teşvik eden bir araçtır. Bireylerin performansından etkin ve verimli olarak yararlanabilmek için motivasyonlarının ne ölçüde olduğu öncelikle belirlenmelidir.

Hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinde sunulan hizmetin kalitesi, sağlık hizmetini üreten ve sunan çalışanın bilgi ve becerileri ile orantılıdır. Sağlık çalışanlarının işe başladıkları andan itibaren kendisinden beklenen performansı iş hayatı süresince sağlayabilmeleri için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılmaları sağlanmalıdır.

Bu çalışma HÖASH’de ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli olarak yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sağlık çalışanlarının motivasyon ve performansları üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmadan elde edilecek sonuçlar ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletme ve çalışan açısından önemi ortaya konulması hedeflenmiştir.

Tezin birinci bölümünde eğitim ve geliştirme kavramları ile yöntemleri açıklanmış, HÖASH'de yapılan eğitimlerin amaç, yöntem ve türleri hakkında bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde çalışanın motivasyonu ve çalışan motivasyonunun sağlanmasında kullanılan araçlara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde performans kavramı ve performans değerlendirmede kullanılan yöntemler üzerinde durulmuş, motivasyon ve performans arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Dördüncü bölümde acil sağlık hizmetlerinde görev yapan personelin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin motivasyon performansları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan araştırma ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuç ve değerlendirme bölümünde ise; elde edilen sonuçlar daha önce yapılan çalışmalar ile karşılaştırılarak, HÖASH'de çalışanların motivasyon ve performansının artırılmasında önemli bir araç olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemine yer verilmiştir.

1. BÖLÜM

EĞİTİM VE GELİŞTİRME KAVRAMI

Küreselleşmeyle beraber yoğun rekabet koşulları altında çalışan işletmelerin, rekabet üstünlüğünü yakalayabilmeleri ve sürdürebilmeleri için çalışan personelin bilgi, beceri ve yetkinliklerinin önemi ön plana çıkmaktadır. İster kamu ister özel olsun, her işletmenin değişen çevre şartları ve teknolojik gelişmeleri takip ederek insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. İnsan kaynağının potansiyel performansının ortaya çıkarılması ve mevcut performansının sürekli iyileştirmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile mümkündür.

İşletmeler tarafından eğitim ve geliştirme faaliyetleri, bir sonuç olarak değil, stratejik amaçlarına ulaşmada kullandıkları araç olarak görülmelidir (Şimşek & Öge, 2007, s. 231).

İnsan kaynağının etkili yönetilmesi için planlanan eğitim ve gelişim programlarının verimli, düşük maliyetli, çalışanların beklentilerini karşılayan ve değişen dış gereksinimlere uygun olması dikkat edilmesi gereken hususlardandır (Kılınç, 2020, s. 353).

1.1. Eğitim Kavramı

Eğitim çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır:

- Eğitim, insanın bilgi, beceri ve davranışlarında yaşam boyu devam eden değişim ve gelişim sürecidir (Fındıkçı, 2018, s. 229).
- Eğitim, bireyin gerekli olan değişiklikleri kendi yaşantısı aracılığıyla meydana getirme ve yeni davranışları bireye kazandırma sürecidir (Ertürk, 1972, s. 12).
- Diğer bir tanımda ise eğitim, işletmelerde yeteneklerin gelişmesinde kullanılan bir araçtır. İşletmelerdeki insan kaynağının mevcut ya da ileride üstlenecekleri görevlerini daha etkili ve başarılı yapabilmelerini sağlayan, rasyonel karar alma, tutum, davranış ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bireyin bilgi ve becerilerini artıran, mesleki bilgi ufuklarını genişleten

eylemlerin tamamıdır olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 110-11).

Üretim ve hizmet sektöründe meydana gelen sürekli değişimler bireyin sahip olduğu becerilerin gelecekte yetersiz olmasına sebep olmaktadır. Örgütlerin rekabette hayatta kalmaları ve üstünlüklerini sürdürebilmeleri için bireyin mevcut potansiyelinin artırılması ve yeni becerilerin kazandırılmasında eğitim önemli bir role sahiptir.

Gelişmiş olan toplumlara bakıldığında yetişmiş insan gücüne sahip oldukları görülmektedir. Bu toplumlarda ülkenin geleceğine ve insana yapılan en karlı yatırım aracı olarak eğitim görülür (Ergün, 2011, s. 1). Birey, firma ve toplumun geleceğine yatırım yapması eğitimin en temel özelliğidir (Özsoy, 2007, s. 42-47).

1.2. Geliştirme Kavramı

Geliştirme çoğu zaman eğitim kavramı ile karıştırılmakta ve yerine kullanılmaktadır. Eğitim, bireyin sahip olduğu bilgilere yenilerini katmak amacıyla yapılır. Geliştirmede ise amaç bireyin kapasitesini yükseltmek ve tam anlamıyla faydalanmaktır (Taşkın, 2005, s. 35-37). Geliştirme örgütteki diğer konumlara çalışanın hazırlamasına yardımcı olur ve görev değişikliğinin yapılabilmesi için gerekli olan becerileri artırır (Bahar, 2011, s. 215).

Geliştirme, bireyin yapmış olduğu işi ve çalışmakta olduğu örgütü daha geniş bir bakış açısı ile görmesini sağlamaktadır. Geliştirme bireysel ve sürekli bir kavramdır, eğitim gibi kısa vadeli değildir. Ancak eğitim olmadan gelişmede olmayacaktır. Eğitim ve geliştirmenin birbirinden ayrılmayan bir sürecin parçaları olduğu unutulmamalıdır (Muradova, 2007, s. 76).

Teknolojik gelişmelerin hızla ilerlediği günümüzde, işletmelerin misyon ve vizyonlarına bağlı olarak büyümesi, rekabet avantajının sağlanması, hizmet alanların memnun kalması ve iş kazalarının önlenmesi için eğitim ve geliştirme gerekli olan faaliyetlerdir. Kurumda çalışanların ve hizmet alanların kazancı bu faaliyetler ile sağlanmaktadır (Keyik, 2014, s. 47).

1.3. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi

1980'ler sonrası başlayan hızlı değişim süreci ile ekonomik krizler daha sık görülmeye başlanmış, artan rekabet koşulları, yaşanan teknolojik gelişmelerde işletmelerde verimlilik ve kalitenin önemini artırarak standart ve hassas üretimi zorunlu hale getirmiştir. Bu değişimler işletmelerin hayatta kalabilmesi için gelişen değişimlere ayak uydurabilmesini, ekonomik krizlere karşı bilinçli davranılmasını, rekabet edebilecek kalite ve verimliliğe ulaşılmasını zorunlu hale getirmiştir. Eğitim ve geliştirme işletmeler tarafından bu ve benzeri sorunlar karşısında çözüm olarak görülmüştür. Eğitim ve geliştirme ile motivasyon ve performansı artan çalışanlar, işletmenin karlılığını artırırken aynı zamanda yüksek tatmin ve bilgi sahibi olan bu çalışanların iş doyumunu ve işletmeye bağlılıkları da artmaktadır. Eğitim yöntemlerinde yapılan yeniliklerle eğitim ve geliştirme daha etkili hale gelmekte ve sonuçlar kısa sürede alınabilmektedir. Buda eğitim ve geliştirmenin önemini daha da artırmaktadır (Uğur, 2003, s. 120).

Her işletme açısından eğitimin önemini ortaya koyan ve zorunlu hale getiren sebepler vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Aksoy, 1986, s. 83-84):

- Okul tarafından verilen eğitimlerin, işin özeline uygun hale getirilebilmesi için eğitime ihtiyaç duyar.
- Sürekli değişen çevreye uyum sağlanabilmesi, çalışanlara yeni bilgi ve becerilerin kazandırılabilmesi için eğitim gereklidir.
- Sürekli olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasına katkıda bulunacaktır.
- Çalışanların etkinlik ve verimliliklerini artırarak örgütsel amaçların geliştirilmesine yardımcı olur.
- Eğitim, çalışanlara nasıl iletişim kurulacağını ve uyum içerisinde çalışılacağını öğreterek iş yerinde daha iyi insan ilişkileri sağlayacaktır.
- İnsan kaynakları planlamasının daha iyi olmasını sağlayacak ve gelecekteki personel ihtiyacının karşılanmasına yardımcı olacaktır.

Bu sebeplere bağlı olarak işletmenin gelecekte ortaya çıkacak olan birçok ihtiyaını karşılayan araç olarak eğitim ve geliştirme son derece önemlidir.

1.4. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları

Eğitim ve geliştirmenin temel amacı, çalışanların iş doyumunu sağlayarak, bireyin verimini ve işletmenin performansını artırmaktır. Bu amaç doğrultusunda eğitim ve geliştirmenin amaçlarını ekonomik amaçlar ile toplumsal ve bireysel amaçlar olarak iki başlıkta incelemek mümkündür (Uygun, 2015, s. 24).

1.4.1. Ekonomik Amaçlar

İşletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile verimlilik ve karlılıklarını artırmayı hedeflemektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ekonomik amaçları (Sabuncuoğlu, 2005, s. 128):

- “retim ve kalitede artış,
- Maliyetlerde düşüş,
- Standardizasyon sağlama,
- Zamandan tasarruf,
- Fire ve ıskartaların azalması,
- İş kazalarının azalması,
- Makinelerin rasyonel kullanımı,
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi,
- Daha az personelle alışma,
- Bakım giderlerinde azalma,
- İş metotlarında gelişme,
- Fazla mesaide azalma,

- Hatalarda ve denetim maliyetlerinde azalma,
- Harcanan malzemede azalma” olarak ifade edilebilir.

1.4.2. Toplumsal ve Bireysel Amaçlar

Eğitim ve geliştirme yalnızca ekonomik amaçlara hizmet eden bir süreç değildir, aynı zamanda çalışanlara katkısı olan bir süreçtir. Eğitim ve geliştirmenin toplumsal ve bireysel amaçları şöyle sıralanabilir:

- Çalışanların işletmeye bağlılıklarını artırarak, bütünleşmelerini sağlar.
- Çalışanlar arası iş birliği ve dayanışmanın artırılmasını sağlar.
- Özgüvenini artırır ve motivasyonunu sağlar.
- Bilgi, beceri ve yeteneklerini artırarak kariyer gelişimi ve ücret artışı sağlar.
- İşletme ile çalışanların amaçlarını bütünleştirir. İş tatmininin artmasını sağlar (Şimşek & Öge, 2007, s. 235).

1.5. Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri

İşletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesinde kullanılacak farklı yöntemler mevcuttur. Önemli olan seçilecek olan eğitim yönteminin işletmenin amaç ve hedeflerine, eğitimin içeriğine uygun olmasıdır. Uygun olan eğitim yönteminin seçilmesi ile eğitim ve geliştirme faaliyetinin de başarısı artacaktır. Eğitim ve geliştirme yöntemlerini iş başında eğitim, iş dışında eğitim ve teknolojik destekli eğitim olarak üç başlıkta ele alabiliriz.

1.5.1. İşbaşında Eğitim Yöntemleri

İşbaşı eğitimi, çalışanın işini yaparken ve işletme içerisinde katılmış olduğu eğitim programlarını içerir. Çalışana işi yaparak öğrenme imkânı sağlaması, zaman açısından aksaklıklara neden olmaması, daha az maliyet gerektirdiği ve iş ortamını yansıtması nedeniyle en çok tercih edilen eğitim yöntemidir (Gedik, 2008, s. 46). İşletmelerde uygulanan işbaşı eğitimleri; işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, iş

değiştirme (rotasyon) eğitimi, yetki devri yoluyla eğitim, staj yoluyla eğitim, koçluk ve mentorluk olarak sıralanabilir.

1.5.1.1. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

İşe yeni başlayan çalışanların işletmeye uyumunu hızlıca sağlamak çok önemlidir. Oryantasyon kılavuzluk etme, yönlendirme yapmak anlamlarına gelmektedir. Oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan çalışanlara düzenlenir. Oryantasyon eğitimleri kurumun tarihçesi, vizyonu, misyonu, ana stratejileri, faaliyet alanı, organizasyon şeması, çalışma saatleri, yemek molaları, ücretlendirme, sosyal hakları ve görev tanımı gibi birçok farklı konuyu içerir. Oryantasyon eğitimleri ile çalışanın kurum kültürünü benimsemesi de sağlanmaktadır. Birçok işletme tarafından yeni işe başlayan çalışanlar deneme süresine tabi tutulmakta, bu süre sonunda çalışan ve kurum devam edip etmeme kararını vermektedir. Deneme süresindeki performans değerlendirme ve benzeri ölçümler daha objektif ve gerçekçi yapılabilmektedir. Oryantasyon eğitimi uygulamalarıyla çalışanın işe alım süresi kısaltmakta ve çalışanın performansı olumlu yönde etkilenmektedir. İşe adaptasyon eğitimi çalışana işini tanımanın yanı sıra işe olumlu bir başlangıç yapmaya olanak tanır (Demir, 2005:99-100 aktaran Hot, 2017, s.21).

1.5.1.2. İş Değiştirme (Rotasyon) Eğitimi

İş değiştirme (rotasyon), çalışanların işletmedeki farklı birimleri, iş kollarını, süreçleri görmeleri ve deneyim kazanmaları amacı ile yapılan eğitimidir. Bu eğitim çalışanı bir sonraki pozisyona hazırlamak ve o bölümde ihtiyaç duyulduğunda yedeklemek amacı ile yapılabilir (Hot, 2017, s. 21). Bu sayede işin aksamaması sağlanmış olacaktır.

Rotasyon eğitimi daha çok üst ve orta kademe yöneticilerin, özellikle de yeni işe başlayan yöneticilerin eğitiminde kullanılmaktadır. Sürekli aynı işi yapmaktan isteksiz hale gelen çalışanların iş tatminini artırmak için etkili bir yöntemdir (Özdemir, 2002, s. 5).

1.5.1.3. Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Yöneticinin karar verme ve yaptırım gücünü kendi isteği ile astına belirli koşullar içerisinde devretmesidir. Yetki devrinde dikkat edilmesi gereken nokta işi

yapma zorunluluğunun yani sorumluluğun devredilememesidir. Devredilen işin sonuçlarından yöneticinin kendisi sorumludur. Yönetici gerek gördüğü takdirde yetkiyi geri alma hakkına sahiptir (Koçel, 2011, s. 409).

Eğitim çalışanın sorumluluk alma ve karar verebilme becerilerinin gelişmesine katkıda bulunur. Çalışanın kendine olan güvenini artırır. Yetki devri ile eğitimde yönetici gereksiz müdahalelerden kaçınmalı ve çalışana güven duyduğunu hissettirmelidir.

1.5.1.4. Staj Yoluyla Eğitim

Staj yoluyla eğitim çalışan adaylarına kurumsal bilgileri ve görev yeri ile ilgili sahip olmaları gereken beceri ve işlemleri uygulayarak deneyim kazandırmayı kapsamaktadır (Barkurt, 1990, s. 89).

Çalışan adaylarının ve öğrencilerin almış oldukları teorik bilgileri iş hayatında uygulamaya geçirmesi staj ile sağlanmaktadır. İşletmeler staj yolu ile bir taraftan geçici çalışan ihtiyacını karşılarken aynı zamanda istihdam etmeyi planladıkları pozisyonlar için çalışan adaylarını belirleme imkânı sağlar (Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2018, s. 332).

1.5.1.5. Koçluk

Koçluk, çalışanların başarı düzeylerinin yöneticisi tarafından sistematik olarak gözlemlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesi esasına dayanan iş başı yöntemlerinden birisidir. Yönetici önce çalışanı gözlemleyerek eksikliklerini tespit eder, daha sonrasında ise çalışana bu eksiklikleri ve işin nasıl yapılması gerektiği bilgisini verir. Çalışan işini yaparken öğrettiklerini uygulayıp uygulamadığını kontrol eder, sorular sorar ve hatalarını düzeltir. Çalışan işini yaparken aynı zamanda eğitilmiş olur (Özdemir, 2002, s. 3).

Bu yöntem ile yöneticiler, çalışanlar hakkında fikirler üretirler. Çalışanlar, amirlerinin katkılarını nasıl dikkate aldığı, onları nasıl desteklediği ve önemseydiği konusunda iş yerinde yönetici desteğini algılamış olurlar. İş yerinde algılanan yönetici desteği, çalışanların iş tutumları üzerinde olumlu sonuçlar ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ayrıca algılanan yönetici desteği, örgütte pozitif duygu ve davranışların

düzenini artırır. Çalışanların tükenmişlik ve stres seviyelerini azaltmaya yardımcı olur (Doğru, 2018, s. 384-402).

1.5.1.6. Mentorluk

Mentorluk, “deneyimsiz genç bir kişinin, kendinden daha deneyimli, yaşça daha kıdemli bir birey tarafından bilgi, fırsat, destek ve rehberlik sağlanarak kişisel ve kariyer gelişimine yardımcı olmak amacıyla aralarında kurdukları gelişimsel ilişki olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre mentorluk, örgütte gerek çalışanların bağlılıklarını daha fazla geliştirerek gerekse yetki devri yoluyla yönetsel etkililiğin artmasını sağlamaktadır. Bunun yanında mentorluk, yükselme, ücret, maaş vb. kariyer çıktıları ile kariyer tatmini, kariyer bağlılığı, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimleri gibi daha çok duygusal ve daha soyut kariyer başarısı çıktılarının ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır” (İbrahimoglu, Yaşar Uğurlu, & Kızıloğlu, 2011:299 aktaran Uygun, 2015, s.41-42).

1.5.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitim yöntemleri çalışanı yapmış olduğu işin başından uzaklaştırarak, uygulama yönü daha az olan, genellikle teorik bilgiler vermeye yönelik hazırlanan, işletmenin içinde veya dışında yürütülen eğitim faaliyetleridir (Özdemir, 2002, s. 2). İş dışı eğitim ile çalışanın yapmış olduğu işten uzaklaşarak dikkatini tamamen eğitime vermesi sağlanır. Eğitim sürecinde üretim kayıplarının önlenmesi amacı ile iyi bir planlama yapılması iş başı dışı eğitimde dikkat edilmesi gereken hususlardandır. İş dışı eğitim yöntemlerinden bazıları; duyarlılık eğitimi, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, simülasyon yöntemi, bekleyen sorunlar yöntemi ve grup tartışması yöntemleridir.

1.5.2.1. Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitimine, beşerî ilişkiler eğitimi, T-Grup, laboratuvar eğitimi gibi isimler de verilmektedir. Grup çalışması olarak uygulanan eğitimin amacı mesleki ve teknik bilgileri geliştirmek değil, çalışanın davranışlarında olumlu gelişmeler yapmaktır. Grup tartışmasına katılan çalışanlar güdülerini ve duygularını değerlendirip, yapmış olduğu davranışlarının etkilerini izler, kendilerini ve başkalarını daha iyi anlamaya çalışırlar. Eğitimle beraber çalışanda artan duyarlılık kişiler arası ilişki kurma

yeteneklerini artırarak diğer bireylere karşı daha yararlı olmasını sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 138).

1.5.2.2. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yönteminde eğitime katılanlardan, yazılmış bir örnek olayı incelemeleri, sorunları tespit etmeleri, tespit etmiş oldukları sorunları analiz etmeleri, çözüm önerileri geliştirmeleri ve bu çözüm önerileri içerisinde en iyiyi bularak uygulamaları istenir (Yüksel, 2000, s. 207).

Örnek olay yöntemi daha çok pratiğe yönelik olduğu için katılımcıların dikkatini çekmekte ve öğrenme düzeylerini yükseltmektedir. Eğitim sürecinde katılımcılar eleştirel düşünme, sorun çözme ve karar verme yeteneklerini geliştirebilmektedirler. Yöntem aynı zamanda beşerî ilişkilerin geliştirilmesini de sağlamaktadır (Aksoy, 1986, s. 97).

1.5.2.3. Rol Oynama Yöntemi

Çalışanları gerçek iş yaşamına hazırlayan, iş birliğini öğreten ve sorunlara çözüm aramaya sevk eden bir eğitim yöntemidir. Çalışanlara iş hayatında meydana gelebilecek olan sorunlara benzer senaryolar sunulur ve çalışanın böyle bir durum içerisindeymiş gibi farklı kimlikler altında sorunu çözmeleri istenir (Şimşek & Öge, 2007, s. 246). Böylece çalışanın benzer durumlar ile karşılaştığında sorunun çözümü için tecrübe kazanması sağlanmış olur.

Bu yöntem yapmacık olması olasılığı, rol oynama esnasında alınan karar ve davranışların gerçeği yansıtmayabileceği gibi nedenlerden dolayı eleştirilmektedir (Gedik, 2008, s. 53).

1.5.2.4. Simülasyon Yöntemi

Simülasyon yöntemi imkânlar dâhilinde gerçek iş ortamını yansıtan mekânlar hazırlanarak gerçekleştirilen eğitimlerdir. Çalışanın görevlendirilmiş olduğu işte hata yapmasının çok riskli olduğu birimlerde sıklıkla tercih edilmektedir. Bu yöntemle çalışanlar sadece teknik bilgi ve beceriyi kazanmış olmazlar aynı zamanda iş hayatında vermiş oldukları kararların sonuçlarını görmüş olurlar (Tonus & Paşaoğlu Baş, 2020, s. 174).

HÖASH' de özellikle son dönemde çalışanların deneyim kazanmaları ve becerilerinin artırılması için gerçekliğe yakın insan simülatörleri kullanılmaktadır. Vakalarda ortaya çıkan riskler eğitimlerde en aza indirilerek çalışanların hasta ve yaralıların tedavi süresince almış oldukları kararların sonuçlarını görmelerini sağlamaktadır. Simülasyon, teorik bilginin ve pratik becerinin birleştirilerek bir arada kullanılmasını gerektiren acil sağlık hizmetlerinde çalışanların klinik akıl yürütme ve kendilerine olan inancının artırılmasında yarar sağlayan önemli bir eğitim yöntemidir.

1.5.2.5. Bekleyen Sorunlar Yöntemi

Bekleyen sorunlar yönteminde, katılımcının hayali bir şirkette yöneticiden boşalan yeri doldurması ve ayrılan yöneticinin yapması gereken işleri üstlenip, sorunlara çözüm bulması istenir. Öncelikle katılımcılara yöntem hakkında bilgi verilir. İşletmede sıklıkla karşılaşılan ya da karşılaşılması muhtemel olan sorunların yazılı olduğu evraklar masalarda bulunan sepetlere atılır. Her katılımcı kendi sepetinden çıkan evraklardaki sorunları değerlendirerek kararlar alıp, çözüm geliştirirler. Katılımcılar almış oldukları kararları daha sonrasında grup önünde gerekçeleri ile anlatıp, birbirlerinin kararlarını değerlendirirler (Bayraktaroğlu, 2002, s. 93). Bu yöntem çalışanların çözüm bulma ve karar verme yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunur. Bekleyen sorunlar yönteminin uygulanmasında sınırlılık olarak, sadece yönetici düzeyindeki çalışanlara uygulanabiliyor olması karşımıza çıkmaktadır (Kozak, 2012, s. 141).

1.5.2.6 Grup Tartışması Yöntemi

Grup tartışması yöntemi, eğitime katılanların problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi ve genel bilgilerinin artırılması amacıyla yapılmaktadır. Grup tartışması yöntemlerinin kullanımında bir lider gereklidir. Eğitim öncesinde tartışmanın önceden belirlenen hedeflere yönelmesi için lider tarafından tartışılacak konunun açıkça saptanması ve sınırların belirlenmesi gereklidir. Tartışma sonunda da lider konuşulanları özetlemelidir (Yozgat, 1992, s. 387-388). Başlıca grup tartışmaları panel, sempozyum, açık oturum ve beyin fırtınası olarak sıralanabilir.

1.5.3. Teknolojik Destekli Eğitim

Günümüzde yeni teknolojilerin gelişmesi beraberinde yeni eğitim uygulamalarını da getirmiştir. Teknolojik destekli eğitim sistemlerinin kullanımı, erişim kolaylığı, verimliliği ve etkinliği sayesinde kurumsal eğitimin, profesyonel çevrelerde popülarite kazanmasına neden olmuştur. (Kleingartner & Rong, 2011) Teknoloji destekli eğitimler ile eğitim programlarının kontrolü kolaylaşmakta ve eğitim maliyetleri azalmaktadır (Şimşek Z. , 2007, s. 84).

1.5.3.1. Multimedya Eğitim

İşletmelerde genellikle iş başı eğitim yöntemleri kullanılırken, artan teknoloji ile beraber teknoloji destekli eğitimler yaygın olarak kullanılmaktadır. Multimedya eğitim bilgisayar temelli eğitimi, görsel-ışitsel eğitim ile birleştirmektedir. Eğitim programı yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirir. Katılımcılar, multimedya eğitimi bilgisayar temelli olduğu için içerik ile etkileşime girebilmektedir. Multimedya eğitim, katılanları motive eder, geribildirim ve rehberlik oluşturarak, bilgi düzeylerini tespit edip, eğitilenlerin kendilerine düşen bölümleri öğrenmelerini sağlamaktadır. Bu yöntem ile içerik ve dağıtımın sürekliliği sağlanmış olur. Katılanların teknolojiye uyum sağlamalarının kolay olmaması, programların geliştirilmesi ve güncellenmesinin pahalı olması multimedya eğitimin olumsuz yönleri olarak sayılabilir (Tonus & Paşaoğlu Baş, 2020, s. 172-173; Kasımov, 2006, s. 84).

1.5.3.2. Bilgisayar Destekli Eğitim

Günümüzde öğrenmeye önemli oranda etki eden bilgisayarlar, bilgileri analiz ederek geribildirim sağlarlar. Animasyon, video klipler, grafikler, joystick, dokunmatik ekran aracılığı ile birebir eğitim sağlayan interaktif video, arama motoru ile kullanıcıların bilgiye ulaşmasını sağlayan internet kaynaklı eğitim ve katılımcıya üç boyutlu öğrenme olanağı sağlayan sanal gerçeklik en çok tercih edilen yöntemlerdir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 141-142). Bilgisayar destekli eğitimlerin maliyeti daha düşük, bilgiye ulaşım kolay ve hızlıdır. Günümüzde birçok işletme intranet ağlarını kullanarak bu eğitimleri gerçekleştirmektedirler. (Gedik, 2008, s. 55)

1.5.3.3. Uzaktan Eğitim

Uzaktan eğitim, coğrafi olarak dağınıklık gösteren şirketler tarafından çalışanına yeni ürünler, politikalar, prosedürler, beceri eğitimleri konularında bilgi aktarmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu eğitim iki yönlü iletişim şeklinde gerçekleşir. Burada telefon, kişisel bilgisayar kullanılarak e-mail'le veya video telekonferans sistemiyle iletişim kurulabilir. Eğitilenler eğitimde eğiticiye sorular sorabilir, uzun vadeli eğitimlerde sertifika verilebilir. Yüz yüze yapılan eğitim kadar etkin olması beklenmese de seyahat masraflarından tasarruf edildiğinden işletmeler tarafından tercih edilen bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 161).

2020 yılından itibaren dünyayı etkisi altına alan Covid-19'la beraber kurumlardaki eğitim anlayışında değişiklikler zorunlu hale gelmiştir. Sosyal izolasyon ve karantina gibi önlemlerin uygulanmasını gerekli kılan bu süreçte, ortaya çıkan eğitim ihtiyacının karşılanmasında işletmeler tarafından uzaktan eğitim uygulamaları alternatif yol olmuştur. Uzaktan eğitim günümüzde çağı yakalayabilme adına önemli uygulamalardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.6. Hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetlerinde Eğitim ve Geliştirme

Günümüzde küreselleşmeyle beraber artan rekabet koşulları işletmelerin hayatta kalabilmeleri için verimliliklerini artırarak, kaliteli hizmet ve ürün sunumunu zorunlu hale getirmiştir. Sağlık kurumlarında ise kaliteli hizmet ve ürün sunumu daha fazla önem kazanmaktadır. Sağlık kurumları tarafından yürütülen ve toplumun sağlıkla ilgili ihtiyaçlarını (hastalıkların önlenmesi, teşhis, tedavi, rehabilitasyonu vb.) gidermeye yönelik verilen hizmetlerin tamamı sağlık hizmeti olarak adlandırılmaktadır. Sağlık hizmetleri önemli bir konudur ve insan hayatını doğrudan ilgilendiren bu hizmetin çalışanlar tarafından etkili ve verimli bir şekilde sunulması gerekmektedir. Kaliteli, etkili ve verimli hizmet sunumu için sağlık kurumlarında gelişen teknolojinin yanı sıra bu teknolojiyi kullanabilecek, yeterli bilgi ve beceriye sahip sağlık personeline de ihtiyaç vardır. Bu sebepten dolayı sağlık kurumlarında en önemli unsur sağlık çalışanıdır.

Sağlık kurumlarının amaç ve hedeflerine uygun başarıya ulaşabilmesi sağlık personelinin motivasyonu ile ilişkilidir. Sunulan sağlık hizmetinin kalitesini de büyük oranda çalışanın performansı etkilemektedir. Sağlık kurumlarında eğitim ve geliştirme

çalışanların motivasyonunu, mevcut ve gelecekteki performanslarını artıran önemli bir araçtır. Farklı bilgi ve beceriye sahip olan meslek gruplarının bir araya gelmesi ile yürütülen sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli olarak sunulabilmesi, çalışanların bilgi ve becerilerinin güncellenerek gelişen teknolojiye uyum sağlayabilmesi için eğitim programlarına katılmalarının sağlanması gerekmektedir (Keyik, 2014, s. 48).

1.6.1. Ülkemizde Hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetleri

Sağlık hizmetlerinin sunumunda önemli bir yeri olan hastane öncesi acil sağlık hizmetleri, ani ortaya çıkan hastalık, kaza ya da yaralanmalarda eğitilmiş personel tarafından tıbbi malzeme ve ilaç desteği sağlanarak hasta/yaralının olay yerinde ve ambulansla hastaneye transportu boyunca devam eden sağlık hizmetlerinin tamamıdır. Acil sağlık hizmetleri sürekli, ekip anlayışı içerisinde ve en kısa sürede ulaşılabilir olmalıdır. Hasta/yaralı ile karşılaşıldığı andan itibaren tedaviye başlayan sağlık ekiplerinin sorumluluğu vakaya ulaşım ile başlamakta, nakil süresince devam etmekte ve hastaneye teslim ile sonlanmaktadır. Hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinde görev yapan sağlık çalışanlarının hasta/yaralıya güncel bilgiler doğrultusunda zamanında ve doğru tedavi basamaklarını uygulaması, sakatlıkların önlenmesi ve hayatta kalma oranını olumlu yönde etkilemektedir.

Hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinde hizmet sunumu ekip tarafından hızlı, güvenilir, yüksek performans ve hatasız bir şekilde yürütülmelidir (Göcen & Ateş, 2013, s. 39). Hizmet sunumunun başarılı olmasında ekipte yer alan sağlık çalışanı önemli role sahiptir. Hastane öncesi sağlık hizmetlerinde sunulan hizmetin kalite ve verimliliğinin çalışan personelin performansına bağlı olması insan kaynaklarının önemini daha da artırmaktadır.

Japiong ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada, acil sağlık hizmetlerinin özellikle orta ve düşük gelirli ülkelerde sağlık sisteminin geliştirilmesinde temel belirleyici olduğu, acil sağlık hizmetlerinde sağlık çalışanlarının önemli bir role sahip olduğu, sürekli eğitimin kaliteli hizmet sunumunda önemli bir rol üstlendiği belirtilmiştir (Japiong, et al., 2016, s. 30-37).

Ülkemizde hastane öncesi acil sağlık hizmetleri sunumunun sağlandığı ambulanslarda en az üç çalışandan oluşan ekip yer alır. Ambulans ekibinde en az bir doktor veya paramedik ya da Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen eğitimlerini

tamamlamış acil tıp teknisyeni ile bir sürücü yer almaktadır. Acil yardım ambulansında sürücülük vazifesi öncelikle acil tıp teknisyeni, mecburi durumlarda ise paramedik tarafından yerine getirilir ve bu şartlarda sürücü bulunmaz. Doktor bulunmayan acil yardım ambulanslarında hasta bölmesinde tedavi uygulayan sağlık çalışanlarından birinin paramedik olması gerekmektedir. Doktor ve paramedik bulunmayan ekiplerde Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen eğitimlerini tamamlayan acil tıp teknisyeni ekip sorumlusu olarak hasta bölmesinde görev yapar (Resmi Gazete, 2006).

1.6.2. Ambulans ve Acil Bakım Teknikerleri (Paramedik) İle Acil Tıp Teknisyenlerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan Acil Sağlık Hizmetleri Yönetmeliği'nde:

Ambulans ve Acil Bakım Teknikeri (Paramedik/AABT): Üniversitelerin Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu'ndaki iki yıllık ambulans ve acil bakım teknikerliği bölümünden mezun olan kişiler,

Acil Tıp Teknisyeni (ATT): Sağlık Meslek Liseleri'nin acil tıp teknisyenliği alanından mezun olmuş kişiler olarak tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, 2000).

22.05.2014 ve 20 Kasım 2021 tarihlerinde Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmelikte:

Acil Tıp Teknisyeni Görev, Yetki ve Sorumlulukları: İntravenöz ve intraosseöz girişim, endotrakeal entübasyon, oksijen uygulama, temel yaşam desteği, defibrilatör kullanımı, travmada stabilizasyon, kanama kontrolü, doğum eylemine, defibrilasyona ve monitörizasyona yardımcı olmak, uygun taşıma tekniklerini kullanma, hastanın nakle hazırlanması, gerekli hallerde sürücülük yapmak,

Ambulans ve Acil Bakım Teknikeri Görev, Yetki ve Sorumlulukları: İntravenöz ve intraosseöz girişim, acil ilaç ve sıvıları uygulama, endotrakeal entübasyon, krikotroidotomi, oksijen uygulama, EKG çekimi ve değerlendirilmesi, monitörizasyon, defibrilasyon, kardiyoversiyon, external pacemaker, invaziv/noninvaziv mekanik ventilasyon, iğne dekompresyonu, travmada stabilizasyon, kanama kontrolü, doğum eylemine yardımcı olmak, uygun taşıma tekniklerini kullanma, hastanın nakile

hazırlanması, zorunlu hallerde sürücülük yapmak olarak belirtilmiştir (Resmi Gazete, 2014) (Resmi Gazete, 2021).

1.6.3. Ambulans ve Acil Bakım Teknikerleri (Paramedik) İle Acil Tıp Teknisyenlerinin Mezuniyet Sonrası Zorunlu Eğitim Programları

Hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinde görev yapan sağlık çalışanları Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen eğitim merkezlerinde, tıbbi müdahalelere ait bilgi ve becerilerinin güncelleştirilebilmesinin sağlanması, hizmet kalitesi ve hasta memnuniyetinin artırılması amacıyla düzenlenen eğitimlere katılırlar. Uygulanacak olan eğitimin içeriği ve uygulama esasları Bakanlık tarafından belirlenmektedir.

Ambulans ve Acil Bakım Teknikerleri ile Acil Tıp Teknisyenlerinin Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Tebliğ'de paramedik ve acil tıp teknisyenlerinin mezuniyet sonrası katılmaları gereken sertifikalı eğitim programları Temel Eğitim, Travma İleri Yaşam Desteği, Erişkin İleri Yaşam Desteği, Çocuk İleri Yaşam Desteği ve Ambulans Sürüş Güvenliği Eğitimi olarak belirlenmiştir. Eğitime katılıp 60 ve üzeri alan sağlık çalışanlarına sertifika verilir. Sertifika üç yılda bir güncellenir. Eğitim saatini tamamlayamayanlar eğitim tekrarına katılırlar. Eğitimden 60 altı puan alanlar altı ay içerisinde sınava tekrar katılır (Resmi Gazete, 2009). Hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinde görev yapan sağlık çalışanlarının tamamının bu eğitimlere katılması sağlanmaktadır. Tebliğde belirtilen eğitimlere değişen bilimsel ve teknolojik gelişmeler nedeni ile her geçen gün yenileri eklenmektedir.

Tıbbi KBRN Farkındalık: Muhtemel KBRN (Kimyasal, Biyolojik, Radyoaktif ve Nükleer) olaylarına karşı tanı, tedavi ve korunma konularında beceri kazandırmak,

Adli Vakalarda Maddi Delillere Yaklaşım: Sahada yaşanacak olan ve yaşanması muhtemel adli olaylarda sağlık çalışanlarının tıbbi müdahalenin yanı sıra maddi delillerin korunması ve sorumlulukları hakkında bilgi ve tutum kazandırmak,

Madde Kullanım Bozukluğunda Acil Yaklaşım: Madde kullanımında ortaya çıkan acil durumlara yaklaşım konusunda bilgi kazandırmak,

Oksijen Tüpü ve Sistemlerinin Güvenli Kullanımı: Ambulanslarda kullanılan oksijen tüpü ve sistemlerinin güvenli kullanımı konusunda bilgi ve farkındalık

kazandırmak amacıyla hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinde görev yapan sağlık çalışanlarına düzenlenen eğitimlerden bazılarıdır.

Çalışma hayatında yalnızca mezuniyet öncesi örgün olarak alınan eğitimler yeterli olmamaktadır. Sağlık çalışanlarının adaptasyonunun sağlanması, bilgi ve becerilerinin güncellenip artırılması için mezuniyet sonrası eğitimler büyük önem taşımaktadır. Sağlık hizmetleri emek yoğun hizmetler olup, hizmet çıktısını çalışanların performansı belirlemektedir. Kaliteli hizmet sunumu sağlık çalışanının değişen ve gelişen bilgileri takip etmesi ile mümkündür. Mezuniyet sonrası eğitimler sayesinde sağlık çalışanından en üst düzeyde faydalanılarak kaliteli, verimli ve etkili hizmet sunumu sağlanmış olacaktır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların becerilerini artırarak hem bireyin hem de kurumun performansını artırır. Çalışana yapılan en önemli yatırım eğitim ve geliştirme olup, insan kaynağına verilen değer en önemli göstergesidir.

1.7. Eğitim ve Geliştirme Alanında Yapılan Örnek Araştırmaların Değerlendirilmesi

Bu kısımda eğitim ve geliştirme alanında yapılan örnek araştırmalara değinilecektir.

İnce 2002 yılında yapmış olduğu araştırmada eğitim ve performans arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırmada; işletmede düzenlenen eğitim faaliyetlerinin iş görenin daha donanımlı hale gelmesini sağlayarak, kişiden kaynaklanan olumsuzlukları azaltacağı ve verimliliğin artırılacağını sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca eğitim ile iş doyumu ve örgüte bağlılığı artan çalışanın motivasyon ve performansının artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada eğitim, motivasyon ve performans arasında olumlu ilişkinin varlığı ortaya konmuştur ($p < 0,001$) (İnce M. , 2002, s. 176-187).

Kaptangil tarafından 2008 yılında Türkiye’de aktif 350 işletmeye rastgele uygulanan anket çalışmasıyla gerçekleştirilen araştırmada; işletmelerde düzenlenen eğitimlerin çalışanların performansını artıracığı savunulmuştur. Araştırmada, işletmelerde işinde uzman eğitmenler tarafından ihtiyaçlar doğrultusunda verilen eğitimlerin çalışanları motive ederek bireysel performansını dolayısıyla da işletmenin performansının artıracığı sonucuna ulaşılmıştır (Kaptangil, 2010, s. 212-252).

Akgemci ve Koçyiğit 2013 yılında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına reaksiyonunu incelemek amacıyla yapmış oldukları araştırmada; eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla beraber insan kaynağının sadece maddi yatırımlarla değil aynı zamanda teknolojiyi kullanabilecek bilgi ve yetenekle donanımlı hale getirilmesinin, çalışanın işletmenin amaçlarını gönüllü olarak benimseyip motivasyon ve performansını artıracığı savunulmaktadır. Ayrıca, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin her aşamasında yönetici desteğinin sağlanmasının faydalı olacağı önerilmektedir (Akgemci & Koçyiğit, 2013, s. 17-31).

Tan ve Koç 2014 yılında yapmış oldukları çalışmada sağlık çalışanlarının hizmet içi eğitimlere bakış açılarını değerlendirmişlerdir. Yapılan çalışmada; iş görenin bilgi ve becerilerini artıran hizmet içi eğitimlerin uygulanmasına olumlu baktıkları sonucuna ulaşılmıştır (Tan & Koç, 2014, s. 321-345).

Uygun 2015 yılında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sağlık çalışanların motivasyonları üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada; çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algısının motivasyonlarını pozitif yönde etkilediği, motivasyon üzerinde daha etkili olduğu tespit edilen hissedilen çalışma arkadaşları ve amir desteğinin artırılması gerektiği tespit edilmiştir (Uygun, 2015, s. 92-121).

Güllü 2015 yılında bankacılık sektöründe yapmış olduğu çalışmada eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılmanın çalışanların motivasyonuna etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Güllü, 2015, s. 61-66).

2016 yılında Kıdak, Arslan ve Demir tarafından ASH'de yaşanan insan kaynakları problemlerinin tespit edilmesi ve önceliklerine göre sınıflandırılması amacıyla İzmir Ambulans Servisi'nde yapmış oldukları araştırmada; sorun teşkil eden alanların eğitim, kariyer, motivasyon, performans ve iş yükü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada probleme neden olan alanlara çözüm önerisi olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli hale getirilmesinin yanı sıra uygulama aşamasında işinde uzman eğitmenler tarafından yürütülmesinin sağlanması ve

sahaya yansımalarının ölçülmesinin faydalı olacağı önerilmiştir. Bununla beraber çalışanların eğitim konusunda isteklendirilmesinin de problemin ortadan kaldırılmasında yararlı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca insan kaynaklarının kurumun amacı doğrultusunda etkin olarak kullanılabilmesi için motivasyon araçlarının kullanılması ile performans değerlendirmede adil, tarafsız ve bireysel değerlendirmenin yararlı olacağı önerilmiştir (Kıdak, Arslan, & Demir, 2016, s. 1-15).

Soyer tarafından 2017 yılında sağlık kurumlarında düzenlenen eğitim faaliyetleri ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada; sağlık çalışanlarının kurumlarında verilen eğitimlerden yaygın olarak hoşnut oldukları tespit edilmiştir. İnsan hayatında önemli bir yere sahip olan sağlık hizmetinin kaliteli olarak sunulabilmesi için sağlık çalışanlarının bilgi ve becerilerinin artırılarak donanımlı hale gelmesinin eğitim ile sağlanabileceği ve donanımlı hale gelen sağlık çalışanlarının iş doyumunu olumlu yönde etkilediği ($p < 0,05$) sonucuna ulaşılmıştır (Soyer, 2017, s. 112-115).

Özbay 2017 yılında banka çalışanlarının katılımıyla yapmış olduğu araştırmada eğitim ile algılanan performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada çalışanların eğitim ve performansa ilişkin görüşleri arasında olumlu ve güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,642$; $p < .001$). Bununla beraber işletmenin ihtiyaçlarını dikkate alarak planlanan eğitimler yerine hem çalışan hem de işletmenin ihtiyaçlarını dikkate alarak sürekli hale getirilen eğitimlerin çalışanların işe bağlılık ve verimliliklerini artırmada daha etkili olduğu dolayısıyla performansını da artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Özbay, 2017, s. 75-83).

2018 yılında hizmet içi eğitimlerin çalışanların öğrenme motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla Mahmutoğlu ve Perçin'in yapmış oldukları araştırmada; çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanan eğitim programlarının eğitim algısını olumlu etkileyerek öğrenme motivasyonunu artıracığı ve eğitimden beklenen sonuçlara ulaşılacağı tespit edilmiştir (Mahmutoğlu & Şahin Perçin, 2018, s. 44-55).

Kılınç tarafından 2020 yılında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların memnuniyetleri üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla Antalya ilinde 4 hastane ve 255 sağlık çalışanı ile gerçekleştirilen çalışmada; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş

tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca eğitim ve geliştirme faaliyetleri sürdürülürken yeni teknoloji ve gelişmelerden faydalanılmasının yararlı olacağı önerilmiştir (Kılınç, 2020, s. 353-361).



2. BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Motivasyon, örgütsel davranışta önemli bir yeri olan, çalışanların tavırlarını büyük ölçüde etkileyen, yönlendiren ve eylemlere neden olan bir faktördür (Örücü & Kanbur, 2008, s. 85). Motivasyonu etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Motivasyonu etkileyen içsel faktörler arasında; başarıya duyulan ilgi, başladığı işi bitirme isteği, yaptığı işten haz duyma, dışsal faktörler olarak ise; işin yapısı, çalışma ortamı, kullanılan teknoloji, çevresel koşullar, fiziksel koşullar, yöneticilerin tavır ve davranışları sayılabilir (Künarcı, 2016, s. 1).

Motivasyona etki eden faktörlerin incelenerek, sonuçlara göre çalışanların davranışlarının yönlendirilmesi bireysel ve örgütsel başarıyı artıracaktır. Çalışanların motive edilebilmesi için bireysel özelliklerinin, istek, ihtiyaç ve beklentilerinin iyi bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Belirlenen özelliklere göre çalışana yön verilmesi motive olmalarını sağlayacaktır. İşletmenin motive olmuş çalışanlara sahip olması başarı için önemlidir. Başarıyı sağlayabilmek amacıyla çalışanların işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışmalarını için iyi organize edilmeleri gerekir (Paşaoğlu & Tonus, 2014, s. 394-403).

2.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon, Latince “hareket etmek” anlamına gelen “movere” kelimesinden çoğaltılmıştır (Adair, 2013, s. 9) ve farklı kaynaklarda tanımına yer verilmiştir. Bunlardan bazıları:

- Motivasyon bireyin davranışlarına yön veren ve harekete geçiren ihtiyaç ve korkulardır (Fındıkçı, 2000, s. 373).
- Motivasyon, bireyin istek, arzu, dürtü, gereksinim ve ilgilerini kapsayan genel bir tanımdır. Güdü bireyi uyarır, harekete geçirir ve davranışlarını amaca yönlendirir (Cüceloğlu, 1994, s. 248).

- Motivasyonu, bireyin kendi istek ve arzuları ile belirli bir amaca ulaşmak için harekete geçmeleri, örgütün hedeflerine ulaşması için yoğun çaba göstererek istekli olmaları da diyebiliriz (Koçel, 2001, s. 154).

Motivasyon bireylerin belirlenen bir amaca doğru harekete geçirilmesi için yapılan çalışmaların tamamıdır. Çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerini tam olarak çalışma hayatında kullanabilmesi için uygun koşulların işletme tarafından sağlanması motivasyonun temelinde yer almaktadır. Motivasyon; “Çalışanın faydalı davranışlar sergileyebilmesi için işletme de çalışana ne yapılmalı ve ne sunulmalıdır?” sorusuna cevap aranmasıdır (Kıdak & Aksaraylı, 2009, s. 77).

Çalışanların sosyal bir varlık olması sebebiyle ihtiyaç ve beklentilerinin ne olduğu, nerde, ne zaman ve nasıl davranacakları sürekli araştırılmıştır. Bu çalışmalardan yola çıkarak motivasyon teorileri iki gruba ayrılmaktadır. İçsel faktörlere ağırlık veren kapsam teorileri ve dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileridir (Koçel, 2001, s. 510). Başlıca kapsam teorileri; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi ile Alderfer’e ait olan ERG Yaklaşımı’dır. Süreç teorileri ise; Eşitlik Teorisi, Beklenti Teorileri, Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı ve Amaç Teorisi’dir.

2.2. Motivasyonun Önemi

Yönetim her zaman en iyi hizmeti verebilmek için etkinlik ve verimliliği artırmalıdır. İşletmede etkinlik ve verimliliği artırmanın birçok yöntemi vardır. Bu yöntemler içerisinde çalışanın istek ve beklentilerinin karşılanması, motivasyonunun sağlanması en önemlisidir (Aydın A. H., 2008, s. 219). Motivasyonun yönetici, çalışanlar ve örgütler açısından önemi başlıklar altında özetlenmiştir.

2.2.1. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Günümüzde yöneticiler, motivasyon süreçleri ile yakından ilgilenmek zorundadır. Yöneticinin başarısı, çalışanın işletmenin amaçlarını benimseyerek bu amaçlar doğrultusunda bilgi, birikim ve yeteneklerini tamamıyla kullanmalarına bağlıdır. Motivasyonu sağlanmayan çalışanın performansının yüksek olması beklenmemelidir. Çalışanlar kendilerini etkileyen içsel ve dışsal faktörlere bağlı olarak farklı davranışlar sergileyebilirler. Çalışan davranışının yönetici açısından önemi

işletmenin amaçları doğrultusunda olmasıdır (Barutçugil, 2004, s. 372). Örgüt ve yöneticinin başarı ya da başarısızlığında çalışanların davranışları, inançları, istekleri, memnuniyet ya da memnuniyetsizlikleri etkili olmaktadır (Akçakaya, 2004, s. 213). İşletmede çalışanın motivasyonunu artırma konusunda herhangi bir çalışma yapılmazsa, çalışan ne kadar nitelikli olursa olsun yüksek performans elde edilemez. İşletmenin sahip olduğu varlıkların örgütün amacına uygun hizmet edebilmesi çalışanlar aracılığıyla olmaktadır (Akçakaya, 2004, s. 187-214). Yöneticilerin başarılı olduklarının önemli göstergelerinden biri yüksek performansa sahip ve bunu sürdürebilen çalışanlarının olmasıdır. Böyle bir çalışan grubunun ise ayırıcı özelliği ortak hedefinin, takım ruhunun olması yani çalışanın motivasyonun sağlanmasıdır. Ortak hedefe giden bu yolda çalışana şevk ve ilham vermek ise yöneticinin sorumluluğundadır (Adair, 2013, s. 135). Motivasyon ve performans arasındaki yakın ilişki sebebi ile işletmenin faaliyet alanı ne olursa olsun motivasyon konusu, işletme ve yönetici açısından büyük önem taşımaktadır.

2.2.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Motivasyon, belirli bir amaca ulaşmak için kişilerin kendi istek ve arzuları ile harekete geçmeleri, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için hevesli olmaları ve yüksek düzeyde gayret göstermeleri olarak tanımlanabilir (Koçel, 2001, s. 154). Yüksel'e göre motivasyon, bireyleri çalışmalarını konusunda teşvik etme, etkin ve verimli olarak çalıştırdıklarında en iyi şekilde tatmin olacaklarına inandırma sürecidir (Yüksel, 2000, s. 145). Günümüzde işletmelerde en önemli kaynak insan gücüdür. İşletmelerde verimlilik yalnızca makinelerin temin edilmesi ile sağlanamaz, makineleri kullanacak olan çalışanların davranış ve tutumları verimliliğin sağlanmasında önemli bir unsurdur. Çalışanların motivasyon seviyeleri örgütün hedeflerine ulaşmasında sağlayacakları katkıları gösterecektir (İnce & Gençay, 2017, s. 114). İşletmenin amaçları doğrultusunda çalışanları isteklendirip, harekete geçirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak kolay değildir. Motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. Performansı artırmak isteyen işletmelerde yöneticilerin çalışanların davranışlarını, arzularını, ihtiyaçlarını ve bunlara etki eden içsel-dışsal faktörleri iyi analiz edebilmesi gerekmektedir. Çalışanların işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için olumlu performans göstermesinin sağlanması, işletmelerde motivasyon

kullanılmasının temel amacıdır. Motive olmayan çalışanın yüksek performans göstermesi beklenmemelidir (Aslantürk, 2014, s. 6).

2.2.3. Örgütler Açısından Motivasyonun Önemi

Örgütsel motivasyon işletmede çalışan her bireyin motivasyonuna bağlı olmakla birlikte, bunların toplamından oluşan yapay bir motivasyondur. Yapay motivasyon olarak isimlendirilmesinin nedeni, çalışanların kendi ihtiyaçları doğrultusunda motive olmalarının doğal kabul edilmesidir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların yapmış oldukları işe motive edilmesi önemlidir. Bireysel motivasyonda ortaya çıkabilecek olan herhangi bir eksiklik örgütsel motivasyonu da aynı doğrultuda etkilemektedir. Kısacası bireysel motivasyon ile örgütsel motivasyon doğru orantılıdır (Koçel, 2005, s. 633-634).

İşletmeler çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve verimliliklerinin artırılması amacıyla; bireyin beklenti ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak çalışma ortamının sağlanması, çalışan hedefleri ile işletmenin hedeflerinin uyumlaştırılması, çalışanın en uygun yöntem ile motive edilmesi, işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için temel süreçlerdir (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 3).

2.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyon ile ilgili geliştirilen çeşitli teori ve modeller yöneticilere yardımcı olmaktadır. Bu modellerden bir kaçına aşağıda yer verilmektedir.

2.3.1. Kapsam Teorileri

Bu isim altında yer alan teoriler, kişinin içinde bulunan ve davranışa sevk eden faktörü anlamaya önem vermektedir. Bu teorideki varsayım; yönetici personeli davranışa yönlendiren etkeni anlayabilirse, bu etkene yön vererek çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.

Kapsam teorileri olarak gruplandırılan dört adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı'dır.

2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'dır. Maslow kuramını iki temel varsayıma dayandırır. Bunlar; insan davranışları belirli gereksinimleri gidermeye yöneliktir. İnsan davranışları öncelik sırasına konulabilir ve buna göre alt düzeydeki ihtiyaçları giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları bireyi davranışa sevk edemez. Bu yaklaşıma göre bireyin ihtiyaçları beş grupta toplanabilir. Bunlar şöyledir.

1. Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku
2. Güvenlik İhtiyaçları: Fiziksel güvenlik (çalışma ortamı) ve ekonomik güvenlik (iş güvencesi, emeklilik, sigorta) olarak iki türdür.
3. Sosyal İhtiyaçlar: Ait olma, kabul edilme, dostluk
4. Saygınlık İhtiyacı: Kendine güven duyma, başkalarının beğeni ve saygısı, rekabet edebilme
5. Öz-Gerçekleştirme İhtiyacı: Bireyin sahip olduğu yeteneklerin farkına varması, yaratıcı olmak

Bu yaklaşımın yönetici açısından önemi şudur: Yönetici çalışanın hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, istenen ihtiyacı karşılayabilecek ortamı sağlayarak, çalışanların örgüt tarafından beklenen doğrultuda davranmalarını sağlayabilir.

2.3.1.2. Çift Faktör Teorisi

Bu teori Herzberg tarafından 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan gruba yapılan inceleme sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Herzberg çalışma ortamındaki etmenleri iki gruba ayırmıştır.

Birinci Grup Motive Edici Faktörler: İş başarma, tanınma, sorumluluk, ilerleme imkanları gibi işin içeriği ile ilgili faktörlerdir.

İkinci Grup Hijyen Faktörler: Çalışma koşulları, ücret, maaş, iş güvenliği gibi işin çevresiyle ilgili olan faktörlerdir.

Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Yönetici hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri kullanırsa çalışanı motive etmede yeterli olmayacaktır.

Sonuç olarak; motivasyon sağlanırken içsel etken harekete geçirilmeli, fakat dışsal etkenler de göz ardı edilmemelidir.

2.3.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

McClland tarafından geliştirilen teoriye göre birey üç ihtiyacın etkisiyle davranış gösterirler. Bunlar bağlanma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarma ihtiyacıdır.

Bağlanma İhtiyacı: Başka insanlarla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeye önem verirler.

Güç Kazanma İhtiyacı: Başka insanları etkisi altında tutma, gücünü koruma, güç ve otorite kaynaklarını genişletme davranışı sergilerler.

Başarma İhtiyacı: Kendisine ulaşılması güç ve yoğun çalışma gerektiren işler seçerler, bilgi ve beceriyi elde etmek için olması gereken davranışı sergilerler.

Bu ihtiyaçlar her bireyde farklı olarak bulunur. Bu teorinin yönetici açısından önemi şudur: Yönetici çalışanların sahip olduğu ihtiyaçları belirleyebilirse uygun işe uygun personel seçimi yapabilecektir. Çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerilerden tam kapasite yararlanılabilecektir.

2.3.1.4. ERG Yaklaşımı

Bu yaklaşım, Clayton Alderfer tarafından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirlemiş olduğu faktörleri basitleştirerek geliştirilmiştir. Maslow tarafından beş başlık altında incelenen ihtiyaçlar burada üçe indirgenmiştir. Bunlar; var olma ihtiyacı, aidiyet ihtiyacı ve gelişme ihtiyacıdır. ERG Yaklaşımı'da Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı gibi yorumlanmaktadır. Alt ihtiyaçlar karşılandıktan sonra üst ihtiyaçlar karşılanmalıdır (Koçel, 2001, s. 509-516; Akat, Budak, & Budak, 1994, s. 210-215).

2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri insan davranışlarının hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildiklerini ele alır. Süreç teorilerine göre içsel ihtiyaçlar kişiyi motive eden faktörlerden yalnızca biridir. Bunun yanında pek çok dışsal faktöründe çalışan motivasyonunda rol aldığını savunmaktadır. Süreç teorileri olarak adlandırılan dört adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar; Davranış Şartlandırma Yaklaşımı, Beklenti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi'dir.

2.3.2.1. Davranışsal Şartlandırma Yaklaşımı

Davranışsal Şartlandırma Yaklaşımı'nın temeli, kişilerin davranışlarının karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı fikridir. Birey içsel ya da dışsal faktörlere bağlı olarak davranış sergileyecektir. Bu davranışlarının karşılaşacağı sonuca göre davranışını tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. Ödül ve cezalandırma bu yaklaşımının iki önemli elemanıdır. Yönetici motivasyon aracı olarak Davranışsal Şartlandırma Yaklaşımı'nı, çalışanın davranışı örgüt amacına uygunsa ödül ile tekrarlaması, istenmeyen bir davranışa da cezalandırarak tekrarlamaması amacıyla kullanacaktır.

2.3.2.2. Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisi, çalışanın motivasyonunun kendisinden beklenen görevleri yerine getirme yetenekleri ve ödülü alma konusundaki beklentilerine bağlı olduğunu savunmaktadır. Teori, bireyin ödülü almak için geliştirdiği düşünce süreciyle ilgilenir. Örgüt tarafından yüksek performans için ortaya konan ödüller çalışan için değer ifade etmiyorsa performansı düşük olacaktır. Ödül çalışan tarafından değer ifade ediyorsa yüksek performansa ulaşmak için motivasyonu artacaktır. Önemli olan yöneticinin ödülleri çalışanlar tarafından farklı algılayabildiklerini bilmesidir.

Motivasyonu artırmak için yöneticiler, işin gereklilikleri ile çalışanların yetenekleri arasında uyum sağlamalı, örgütün çalışana sağlayacağı sonuçları açık şekilde ortaya koymalı ve ihtiyaç duydukları desteği sağlamalıdır.

2.3.2.3. Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi, bireyin doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını nasıl istediklerini açıklayan motivasyon modelidir. Bu teoriye göre çalışanlar aynı düzeyde çaba ile kendi elde ettiklerinin, diğer çalışanlar tarafından elde edilenlerle aynı olduğunu düşünürse motivasyonu artar. Çalışanlar eşitliği girdi (eğitim, deneyim, yetenek) ve çıktılara (maaş, ikramiye, terfi) göre değerlendirmektedir.

Yöneticiler, çalışanların elde ettikleri çıktıları karşılaştırdıklarını bilmeli, çalışanlar tarafından eşitsizlik olarak algılanacak olan davranışlardan kaçınmalıdır. Örgüt içerisinde eşit çabanın eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

2.3.2.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre bireyin belirlemiş olduğu amaçlar, motivasyon düzeyini de belirleyecektir. Teorinin temeli, yöneticiler ve çalışanların belirli bir dönem için ortak hedef belirlemesi ve süreç sonunda belirlenen hedeflere ulaşıp, ulaşamadığının yani performansın değerlendirilmesidir. Bu motivasyon teorisi;

- Çalışanlar ve yönetici arasındaki iletişimi artırır.
- Çalışan performansının tarafsız olarak değerlendirilmesini sağlar.
- Çalışanların, görüş ve önerilerini dikkate alarak yönetime katılmalarını sağlar.
- Moral ve motivasyonlarını artırır (Koçel, 2001, s. 517-526; Barutçugil, 2004, s. 377-380).

2.4. Motivasyon İçin Kullanılan Araçlar

Sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkelere bakıldığında, hangi hizmet üretiminde çalışırsa çalışsın insanların bazı zamanlarda bunalıma girdikleri ve bu süreçten çıkmakta zorlandıkları görülmektedir. Makineleşme, kentleşme ve aynı işin sürekli yapılmasından kaynaklanan monotonlaşmanın birey üzerinde yapmış olduğu olumsuz etkilere kişisel sorunlarında eklenmesi çalışanın bu durumdan kurtarılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İşletmede çalışanların iş ortamından ya da bireysel

özelliklerinden kaynaklanan sorunların çözümü için çalışanlar, yöneticiler tarafından motive edilip, desteklenmelidirler. Örgütün başarısı yöneticinin başarısı ile doğru orantılıdır. Yöneticinin başarısı ise çalışanın başarısına yani çalışanın işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yönetilmelerine, birbirleri ile uyum içerisinde çalışabilmelerine ve motivasyonuna bağlıdır. Çalışanların sosyal, kültürel ve psikolojik yapılarında farklılıklar bulunması genel motivasyon ilkelerinin belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Motivasyon yaklaşımlarının uygulanmasında kullanılacak olan araçların iyi bilinmesi gerekmektedir. Bireysel farklılıklar nedeni ile çalışanları motive edecek araçlar da farklıdır (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 22-23). Genelde kabul edilen motivasyon araçları ise ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel araçlardır.

2.4.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerde çalışanı motive etmek için kullanılan ekonomik araçları; ücret artışı, primli ücret, ödül ve ceza sistemi ile elde edilen kara katılım başlıkları altında ele alabiliriz.

2.4.1.1. Ücret Artışı

Çalışanları motive etmek için kullanılan en etkili araç ücrettir (Tunçer, Ocak-Mart 2013, s. 100). Gelirin daha iyi olması, gelişmekte olan ülkelerde bireylerin işletmeleri tercih etmesinin sebepleri başında gelmektedir. Çalışanların işe başlaması ve işe devamlılığının sağlanmasında ücret önemli bir unsurdur (Künarcı, 2016, s. 19). Çalışanlar için ücret yalnızca ekonomik bir değer değil, çalışanın işletmeye yaptığı katkılarını, işletmedeki değerini, yönetim tarafından performansının değerlendirilmesini yani işletmenin çalışana bakışını yansıtan önemli bir faktördür. Ücretlendirme işletme tarafından yapılan bir geri bildirim olarak görülür (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 24). Birey almış olduğu ücreti diğer çalışanlar ve yapmış olduğu iş ile kıyasladığında adil olduğunu, performansı arttıkça da ücretinin artacağını düşünürse memnun olur. İşletmede ücretin eşit dağılımı çalışanı pozitif yönde motive eder (Demir K. , 1999, s. 278). Aynı işe eşit ücret uygulanmadığında çalışanın pozitif motivasyonu sağlanmak istenirken memnuniyetsizlikle de sonuçlanabilir. Çalışma hayatında ücret önemlidir ama çalışanı motive etmede tek başına yeterli olacağı düşünülmemelidir.

2.4.1.2. Primli Ücret

Çalışanlara yapılan sabit ödemelerin dışında, daha verimli olarak çalışmalarını için verilen ek ücretler prim olarak adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s. 111). Primli ücret insanları motive etmek için sık kullanılan bir araçtır. Primli ücret sisteminin, ücret belirlenmesinde nesnellik sağladığı, çalışanın gelişimine yardımcı olduğu savunulmaktadır. Çalışan işletmeye ne kadar katkı sağlarsa o kadar prim elde etmektedir. (Barutçugil, 2004, s. 458). Pazarlama, denetim, bakım, yönetim vb. gibi yapılan işin ölçümünün kolay olmadığı birimlerde sistemin uygulanması zordur. Aynı zamanda primli ücret sistemi çalışanı motive ederken, ürün ve hizmet sunumunda kalitenin azalmasına, iş kazalarının artmasına da sebep olabilmektedir. Çalışanların motivasyonunda kullanılan primli ücret sisteminin uygulanmasında ortaya çıkabilecek olan bu olumsuz etkilerin en aza indirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde istenilen pozitif etki ortaya çıkmayacaktır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s. 111). Paranın, motivasyonu sağlayan bir araç olması, çalışanların ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılandığına, elde edilen ücretin adil ve eşit olmasına, çalışanın performansı ile priminin ne kadar ilişkilendirildiğine bağlıdır (Kıdak & Aksaraylı, 2009, s. 80).

2.4.1.3. Ödül ve Ceza Sistemi

İşletmelerde yöneticiler çalışanların ödül aldıklarında verimliliklerinin artacağına inanırlar. Ancak işletmelerde bunun sağlanabilmesi için ödülün harcanan çabaya eş değer olması gerekmektedir. Ödüller daha çok önemli alanlarda işletmeye katkı sağlayan çalışanlara verilen, iş görenleri araştırmaya ve yaratıcılığa sevk eden motivasyon aracıdır. Motivasyon aracı olarak kullanılırken ödülün başarıdan hemen sonra verilmesine ve ödül ile çalışanın başarısı arasında doğru orantının bulunmasına dikkat edilmelidir (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 26-27). İnsanlar örgütlerde ödüle kavuşmak ve aynı zamanda cezadan kaçmak için çalışırlar. İnsanlar sevdikleri bir konuda çalışırken ödüle odaklanırken, sevmedikleri bir konuda çalışırken de cezaya odaklanırlar, her iki şekilde de çalışanın motivasyonu söz konusudur. İşletmelerde, çalışanı olumsuz davranışlar nedeniyle cezalandırmaktan çok, olumlu davranışın pekiştirilmesi için ödüllendirme tercih edilmelidir (Durmuş, 2007, s. 9-10).

2.4.1.4. Elde Edilen Kâra Katılım

Çalışanlara yaptıkları iş sonucu ücret ödeyerek ya da prim vererek uygulanan kâr ortaklığı, örgütlerde performans ile ödülü adil ve eşit bir şekilde ilişkilendirmek için kullanılan stratejik bir yöntemdir. Kâr olmadığı zaman ücretin de olmaması, yönetici açısından bu motivasyon aracını çekici kılar. Kâra katılım çalışanların kazançlarını artırmaları için performanslarını da artırmalarını sağlayan etkili bir yoldur (Adair, 2013, s. 211).

2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İşletmelerde ekonomik yarar sağlamadan, çalışanları sosyal ve psikolojik yönden tatmin ederek motive etmeyi amaçlayan araçlardır. Çalışanı motive etmek için kullanılan psiko-sosyal araçları; çevreye uyum, değer ve statü, öneri sistemi, çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, gelişme ve başarı, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar başlıkları altında ele alabiliriz.

2.4.2.1. Çevreye Uyum

İşletmelerde yapılan inceleme ve araştırmalar çalışanlardan nasıl daha etkin ve verimli olarak yararlanılabileceğini araştıran bir bakış açısına sahipken, günümüzde bu bakış açısı çalışanların değişen çevre şartlarına nasıl uyum sağlayabileceklerine, çalışan ile çevresi arasındaki ilişkiye yönelmiştir (Koçel, 2005, s. 366). Çalışanların fiziksel şartlara uyum sağlamaları kadar psiko-sosyal şartlara da uyum sağlamaları gerekir. İşletmelerde asosyal olanlar kendilerine ve örgüte yarar sağlayamazlar. Yönetici işe yeni başlayan ya da yer değişikliği yapan çalışanlara yardımcı olmalı, gerekli olan bilgileri yeterli düzeyde vermeli, en kısa sürede iş ortamına ve çalışma arkadaşlarına adaptasyonu sağlanmalıdır (Helvacı & Başın, 2013, s. 303). Çevresine uyum sağlayan ve etkili iletişimi olan çalışanların örgüte bağlılıkları ve motivasyonu artar (Tunçer, Ocak-Mart 2013, s. 102).

2.4.2.2. Değer ve Statü

İnsanlar takdir edilmekten hoşlanır ve değer verirler. Başarı ya da katkılarının önemli kişiler tarafından dile getirilmesi insanların hayatında önemli bir yere sahiptir. Yönetici ya da çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmeyeceğini düşünen, kendisini değersiz ve fark edilmemiş hissedenden insanlarda motivasyon azalır. Çalışma ruhunu

kaybederek performansları düşer. Birçok insan için paradan daha önemli konumda olan tanınma faktörü, çalışanları motive etmede göz ardı edilmemelidir (Adair, 2013, s. 217).

2.4.2.3. Öneri Sistemi

İşletmelerin çalışanları motive etmek için kullanmış olduğu psiko-sosyal yöntemlerden biri de öneri sistemidir. Öneri sistemi çalışanların fikir ve önerilerini özgürce ifade etmelerini sağlayan, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki diyalogun ilerlemesine katkıda bulunan önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışanlar tarafından yapılan tavsiye ve öneriler yalnızca işletmeye değil, çalışana da katkı sağlamaktadır. Önerilere yöneticiler tarafından geri bildirim yapılması, çalışanın iş tatminini ve örgüte bağlılığını artırır. Öneri sistemi çalışanın motivasyonunu artırmakla beraber çevresinde de saygın bir konuma gelmesini sağlamaktadır. Bu sistem işletmede demokratik yönetim olduğunun bir göstergesidir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s. 131).

2.4.2.4. Çalışmada Bağımsızlık

Bağımsız çalışma, klasik iktisat anlayışını benimseyen ve girişimciliğe önem veren psiko-sosyal motivasyon araçları arasında yer almaktadır (Bayar, 2019, s. 78). Çalışanlar öz varlıklarını doyuma ulaştırmak ya da kişisel gelişimlerini artırmak amacıyla bağımsız çalışmaya önem verirler. İnsanlar özgür hissettikleri zaman kendini örgütün değerli bir üyesi ve bir şeyleri yapma gücünde olduğunu hisseder. Çalışmada bağımsızlık, çalışana sınırsız özgürlük verilmesi anlamına gelmez, çalışana belirli alanlarda özgürlük verilmesini ifade eder. Aksi takdirde işletmede, örgütsel yapı ve otoriteden bahsedilemez. Çalışmada bağımsızlık, çalışanların yaratıcı düşünce ve yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayan, çalışanın motivasyonu olumlu yönde artıran bir faktördür (Sevinç, 2015, s. 959).

2.4.2.5. Sosyal Katılma

İnsanların bir yere ait olduğunu hissetmeye ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaç sebebiyle insanlar, çalışma ortamında da çeşitli sosyal gruplara katılma eğilimindedirler. Çalışma hayatının ilk günlerinde yapay ve pasif bir şekilde oluşan bu ilişki, ileride daha sağlıklı ilişkilere dönüşürler. Eğer bu dönüşüm gerçekleşmezse iyi bir işte çalışılmasına rağmen çalışanlarda motivasyonun olumsuz yönde etkilendiği ve işi bırakmaya eğilimli oldukları gözlenmiştir. Yöneticilerin birçoğu çalışanların ekonomik ihtiyaçlara daha çok

önem verdiklerini düşünerek sosyal katılıma pek önem vermezler. Çalışanların sosyal katılma ihtiyacının önemini anlayan yöneticiler motivasyon araçlarını kullanarak sosyal ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olurlar (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s. 128).

2.4.2.6. Gelişme ve Başarı

Mesleki gelişme faaliyetleri işletme içerisinde çalışanların örgütü içselleştirerek, iş tatmininin artmasını sağlar. Aynı zamanda sağlamış olduğu gelişme ile çalışanın örgüte olan katkısını da artırır. Gerçekçi bir kariyer planlaması için işletmenin çalışana yardımcı olması gerekir. Kısacası, işletmede çalışanlar işe alındıktan sonra çeşitli motivasyon araçları kullanılarak örgüte alışması, daha etkin ve verimli çalışması amaçlanır. Örgüte bağlanan çalışan örgütün işinde uzmanlaşmak ve yükselmek isteyecektir. İşletme tarafından çalışanın bu istek ve arzularının karşılanması olumlu yönde motivasyon sağlayacaktır (Yüksel, 2000, s. 160).

2.4.2.7. Psikolojik Güvence

Çalışanların kendine güven duygusu önemlidir. Çalışanların hangi işi yapacağını, kiminle çalışacağını ve ne ölçüde başarılı olacağını bilmesi öz güveninin artmasını sağlayacaktır. Güven duygusu büyük ölçüde yöneticiler tarafından sağlanır. Güven duygusunun az olduğu çalışanların performansları azalırken, öz güveni yüksek olan çalışanların ise etkinliği ve verimliliği artmış olacaktır. Çalışana güven duygusunun sağlanmasında öncelikle yapılması gereken çalışma ortamını bozan psikolojik olumsuzlukların ortadan kaldırılmasıdır (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 36).

2.4.2.8. Sosyal Uğraşlar

Çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için iş yerinde ya da iş dışında özel günlerde eğlence, yemek, gezi, spor faaliyetleri vb. düzenlenebilir. Çalışanların bu etkinliklerle sosyal olarak kaynaşmaları, iş tatmini ve işe bağlılıkları artmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar motive oldukları için performansları da artar (Künarcı, 2016, s. 23).

2.4.3. Örgütsel Araçlar

İşletmelerde çalışanı motive etmek için kullanılan örgütsel araçları; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, karara katılma, iletişim ve iş genişletme başlıkları altında ele alabiliriz.

2.4.3.1. Amaç Birliği

Yönetimin en önemli fonksiyonu işletmenin amacı ile çalışanların amacının uyumlaştırılmasıdır. İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinde en önemli kaynağın insan olduğu göz önünde bulundurularak insan gücü sadece sömürülmemeli, çalışanlar kazanılmalıdır. İşletmenin hayatta kalabilmesi çalışanların kazanılması ile mümkündür. Çalışanların kazanılması ise çalışanların amaçları ile işletmenin amaçlarının birbiriyle uyumlu hale getirilmesi ile sağlanabilir. Kişisel ve örgütsel amaçların çatışması normaldir. Amaçların birleştirilmesinde en önemli görev yöneticiye düşmektedir. Amaçlar arasında bütünleşme sağlandığında iki tarafta kazanç sağlar. Amaç birliği ile örgütsel birlik sağlanır, işletmeye faydalı çalışanlar kazanılmış olur (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s. 134).

2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki devri, sık kullanılan bir motivasyon aracı olup, üstlerin kendilerine ait görev ve sorumlulukların bir kısmını astlara devretmesidir (Sevinç, 2015, s. 961). Yetki devri çalışanın tanınma ve saygı görme ihtiyaçlarını tatmin eder. Yetki devri yapılacak olan çalışanın bilgi, beceri ve yetenek yönünden yeterli donanımına sahip olması gerekir. Devredilen yetki ya da çalışanın yetersiz olduğu şartlarda ast başarısız olabilir. Yetki ile sorumluluk arasında denge sağlanmalı, aksi takdirde çalışanlar olumsuz etkilenmektedir (Demir K. , 1999, s. 281).

2.4.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve yükselme birbirini tamamlayan benzer amaçlar içerir. Eğitim bir ihtiyaçtır ve amacı küreselleşmeyle beraber artan teknolojik gelişmelere çalışanın uyum sağlaması, mevcut ve gelecekteki performansının artırılmasıdır. Yükselmede amaç, yeni bilgi ve becerilerin kazanılması ile örgütte üst görevlere terfi etmektir. Eğitim ve yükselme imkânlarını tüm çalışanlara eşit ve planlı bir şekilde sunan işletmeler etkili bir motivasyon aracını kullanmış olurlar. Çalışanlar yeni bilgi ve becerilerle şahsiyetlerini geliştirir, yeni görevinden dolayı iş tatmini artar (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s. 137).

2.4.3.4. Karara Katılma

Karara katılma, çalışanları işletmenin hedeflerine katkıda bulunmaya ve yöneticilerle yükümlülüklerini paylaşmaya teşvik eden, örgütsel etkinliklere zihinsel ve

duygusal açıdan etkili bir şekilde katılması olarak tanımlanabilir. Karara katılma, işletmede astların yetkisini genişletirken aynı zamanda yöneticilerin daha sağlıklı kararlar almasını sağlamaktadır. Karara katılma çalışanın tanınma ve saygı ihtiyacını karşılar. Örgütün hedeflerini benimseyerek bu amaçlar doğrultusunda emek ve çaba harcamasını sağlar. İşletmede alınan kararlarda söz sahibi olması çalışanı olumlu yönde motive eder (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 46-47).

2.4.3.5. İletişim

İşletme içerisindeki iletişim hem çalışanlar hem de yöneticiler için etkili bir motivasyon aracıdır (Akat, Budak, & Budak, 1994, s. 217). Astların işle ilgili konularda üstlerine kolaylıkla ulaşip, düşüncelerini özgürce iletebilmeleri özgüvenlerini artırır ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Etkili bir iletişim kanalının olması yöneticilerin, bu kanal aracılığı ile elde ettiği bilgiler ışığında çalışanların ve işletmenin başarısını artıracak önlemler almasını sağlar. İşletmede iletişim kanallarında meydana gelebilecek kapanma gerekli olan bilgilerin alınamamasıyla işin aksamasına neden olacaktır. Yöneticiler tarafından iletişim kanalları sürekli kontrol edilmeli ve düzenli çalışması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s. 77). İletişimde sorun olması ilişkilerde de belirsizlik ve güvensizlik ortaya çıkarır. İşletmede sorunlar çıkmasına neden olur ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler (Sevinç, 2015, s. 962).

2.4.3.6. İş Genişletme

İş genişletme, yoğun iş bölümünün sebep olduğu stresi azaltmak için çalışanın tek ve az olan bir iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasını sağlayan yeni düzenlemenin yapılmasıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s. 139).

Bu yöntemle işletmeye herhangi bir maliyet çıkarmadan çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, motivasyon ve performanslarının artırılması sağlanmış olur (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 54).

2.5. Acil Sağlık Hizmetlerinde Motivasyonun Önemi

Sağlık hizmetleri diğer işletmelerde bulunan özellikleri kapsamakla beraber kendine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır:

- Sağlık hizmetlerinin ikamesi bulunmaz. Sağlık hizmetlerinin yerine başka bir hizmeti koyamazsınız.
- Sağlık hizmetleri ertelenemez.
- Sağlık hizmetleri sergilenemez, depolanamaz, siparişle yapılamaz.
- Sağlık hizmetleri rastlantısaldır. Talebin ne zaman olacağı belli değildir.
- Sağlık hizmeti soyut niteliktedir ve algılanması zordur.
- Diğer işletmelerde hizmetin türü ve kapsamı hizmet alan tarafından belirlenirken, sağlık hizmetlerinde hizmeti sunan sağlık çalışanı tarafından belirlenir.
- Sağlık hizmetlerinin çıktısı paraya çevrilemez. Sağlık hizmetleri kâr amacı gütmeyen topluma yarar sağlamak amacıyla yapılır. Bu özellik hizmete kamu malı olma özelliğini de beraberinde getirmektedir.
- Sağlık hizmetleri dinamik bir yapıya sahiptir. Bu dinamik yapı insan gücü ve teknolojik gereksinimleri beraberinde getirmektedir.
- Sağlık hizmetleri emek yoğun hizmetlerdir (Sünter, 2019, s. 145-146).

Sağlık hizmetlerinin bu özellikleri dikkate alındığında; sağlık işletmelerinde kullanılan teknolojik araç ve gereçlerin yanı sıra bu teknolojiyi kullanacak olan, hizmeti sunan sağlık çalışanlarının etkisi büyüktür. Son yıllarda küreselleşmeyle beraber insan kaynaklarının önemi artmıştır ve sağlık işletmelerinde de geçerlidir.

Sağlık işletmelerinde görev yapan personelden beklenen verimin elde edilmesi için çalışanların ihtiyaçları belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Çalışanların verimliliğini artırmak için motivasyonunu yükseltmek amacıyla yöneticiler tarafından yapılan faaliyetler, sağlık kurumlarının daha etkili şekilde kullanılmasını sağlayabilir.

Motivasyon genel olarak bütün işletmelerde çok önemlidir. Fakat insan sağlığının söz konusu olduğu sağlık kurumlarında önemi daha artmaktadır. Sağlık

kurumları toplumun ihtiyaç duyduğu sağlık hizmetlerini sunan emek yoğun işletmelerdir.

Sağlık kurumları misyon ve vizyonları doğrultusunda belirlemiş oldukları amaçlara ulaşabilmek için, öncelikle sağlık çalışanlarının etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve çalıştıkları kurumun amacına uygun olarak aktif bir şekilde çalışmalarını gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için yönetici tarafından çalışanların motivasyonlarının ve motivasyonel önceliklerinin belirlenerek uygulanması gerekmektedir.

2.6. Acil Sağlık Hizmetlerinde Motivasyona Etki Eden Faktörler

Çalışanların farklı özelliklere sahip olması nedeniyle istek ve ihtiyaçları aynı olmamaktadır. Buna bağlı olarak çalışanları motive eden araçlar farklılıklar göstermektedir. Motivasyonda, motive etmek istenilen kişinin ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmek ve bu ihtiyaçlardan hangilerinin öncelikli olduğunu bilerek en uygun yöntemi geliştirmek önemli bir unsurdur. Çalışanları motive etmek için kullanılan araçların uygun seçilmesi ve doğru uygulanması motivasyon düzeyini ve etkisini önemli oranda etkiler. Bu nedenle motivasyon araçlarını uygulayan yöneticinin bilgi ve becerisi önemli bir yere sahiptir.

Sağlık kurumlarında hasta ve yakınlarına sunulan hizmetlerin, mesleki özen ve titizlik göstererek işini severek yapan, güler yüzlü olan çalışanlar tarafından sunulabilmesi için motive edilmiş sağlık çalışanlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Yüksek motivasyona sahip olan sağlık çalışanları kaliteli sağlık hizmeti sunar. Sağlık çalışanlarının motivasyonunun artırılması sunulan hizmet kalitesinin artırılması ve kurum başarısı için önemlidir. Sağlık kurumunun başarı ya da başarısızlığında en önemli faktör insan gücüdür.

Çalışanları motive etmede kullanılan ekonomik araçlar (ücret, prim, ikramiye vb.) büyük öneme sahiptir. Çalışanlar kendi ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin ihtiyaçlarını rahatça karşılayabilmelidirler. Ekonomik olarak rahat olan çalışan rahatlar ve kuruma bağlılığı artar. Çalışanların göstermiş olduğu başarılar ekonomik olarak ödüllendirilerek motivasyonu artırılır. Ödüle ulaşmak isteyen diğer çalışanlarında motivasyonu sağlanarak, performansı artırılmış olur. Ancak acil sağlık hizmetlerinde

ödemelerin belirli kurallar çerçevesinde yapılması ve sabit olması motivasyonun sağlanmasında ekonomik araçların kullanılmasını pek mümkün kılmamaktadır.

Çalışanları motive etmede kullanılan bir diğer araç psiko-sosyal araçlardır. Çalışanlar yapmış oldukları işlerin takdir edilmesini beklerler. Yüksek performans göstermesine rağmen takdir edilmeyen çalışanların motivasyonu düşer ve verimlilikleri azalır. Çalışanların görüşleri alınarak kararlara dâhil edilmeleri kurumların amaçlarını benimseyerek örgüte bağlılıklarını artıracaktır. Terfi, yetki ve sorumluluklar verilirken çalışanlara adil davranılmalıdır. Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri dikkate alınmalıdır. Çalışanların kıyaslama yaptıkları, adaletsizlik yapıldığını düşündüklerinde motivasyon ve performanslarının azalacağı unutulmamalıdır. Çalışanlara mesleki eğitimler verilmeli, kendini geliştirme olanakları sağlanmalıdır. Özellikle bilgilerin hızla güncellendiği acil sağlık hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinin çalışanların bilgi ve becerilerine bağlı olması eğitim faaliyetlerinin önemini artırmaktadır.

Sağlık çalışanlarının motivasyonuna etki eden örgütsel araçlar içerisinde yer alan iletişim acil sağlık hizmetlerinde büyük öneme sahiptir. Acil sağlık hizmetlerinin etkin ve verimli olabilmesi için ekip olarak uyumlu bir şekilde sunulması gerekir. Ekip içerisinde iletişimsizlikten kaynaklanan olumsuzluklar motivasyonu dolayısıyla da sunulan hizmetin kalitesini azaltacaktır. Acil sağlık hizmetlerinde, çalışma alanı işin ve çalışanların yapısına uygun olarak düzenlenmelidir. Bu düzenlemeye yalnızca istasyon ile sınırlı kalmamalı, ambulans hasta kabini de dâhil edilmelidir. Çalışma alanında uygun olmayan koşullar motivasyonun düşmesine neden olacaktır. Acil sağlık hizmetleri yoğun uzmanlaşma gerektiren alandır. Çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, teknolojik gelişmelere uyum sağlama amacıyla hizmet içi eğitimlere katılımı sağlanmaktadır. Bu eğitimlerin dikkate alınarak, sağlık çalışanlarına yükselme ve ücret artışına imkân sağlayan düzenlemelerin yapılması, motivasyon ve performansın artırılmasında yararlı olacaktır. Yoğun ve yıpratıcı bir alan olan acil sağlık hizmetlerinde çalışanların başarılarının dikkate alınarak hakkaniyetli bir şekilde terfi edilmesi motivasyonun artırılmasında önemli bir yere sahip olacaktır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi acil sağlık hizmetlerinde de çalışanların motivasyonuna etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Sağlık kurumlarında kaliteli hizmet sunumu insan gücüne bağlıdır. Sağlık hizmetinin çıktısı olan hasta memnuniyetinin sağlanması için önce iç müşteri olan sağlık çalışanlarının tatmin

edilmesi gerekmektedir. Çalışanların motivasyon ve performansının artırılmasında ise yöneticilere büyük yükümlülükler düşmektedir. Yöneticiler çalışanlarını çok iyi tanıyarak neye ihtiyaç duyduklarını, beklentilerini doğru tespit edip, önceliklerine göre uygun motivasyon aracını kullanmalıdır. Yöneticiler tarafından çalışanlara kurumun amacı benimsetilmeli ve çalışanların tek bir amaç çevresinde toplanması sağlanmalıdır.

2.7. Motivasyon Alanında Yapılan Örnek Araştırmaların Değerlendirilmesi

Bu kısımda motivasyon alanında yapılan örnek araştırmalara değinilecektir.

Öztürk ve Dündar 2003 yılında kamu çalışanlarını motive eden faktörleri tespit etmek amacıyla Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlığı'nda çalışanların katılımıyla yapmış oldukları çalışmada; kamuda iş görenlerin maddi ödüllerle, yöneticilerin ise manevi ödüllerle daha çok motive oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada çalışanların yapmış oldukları işin yürütülmesinde fikirlerinin dikkate alınmasının ve kariyer olanaklarının sunulmasının motivasyonlarının artırılmasında önemli bir etken olduğu belirtilmiştir. Ayrıca çalışanların yapmış oldukları işin takdir edilmesinin iş tatmini ve motivasyonlarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Öztürk & Dündar, 2003, s. 57-67).

Manongi ve arkadaşları tarafından Tanzanya'da birinci basamak sağlık kuruluşlarında görev yapan çalışanların motivasyonlarının artırılmasına yönelik yapılan çalışmada, motivasyon kaybına neden olan temel faktörler; personel eksikliği, meslekler arası değişim eksikliği, kariyer hedefleri, pozitif denetim eksikliği ve iş yükü olarak gözlemlenmiştir. Sağlık çalışanlarının motivasyonu için toplum tarafından güvenilmek önemli bir öge olarak belirtilmiş olup, sağlık çalışanlarının etkililiklerinin artırılması için motivasyonlarının artırılması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi sonucuna ulaşmışlardır (Manongi, Marchant , & Bygbjerg, 2006, s. 1-7).

Karakaya ve Ay 2007 yılında Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi ve Sultan 1. İzzettin Keykavus Devlet Hastanesi çalışanları üzerinde motivasyonu etkileyen faktörler yönetsel ve bireysel faktörler olarak iki gruba ayrılıp, demografik özelliklerle ilişkileri ele alınmıştır. Çalışmada bireysel motivasyon faktörlerinin örgütsel faktörlere göre daha etkili olduğu sonucuna varılmış, bireysel faktörlerden; yeni beceriler kazanma, işin severek yapılması, mesleğim için bilgim

yeterlidir, kurum için önemli iş yapmak ve çalışma arkadaşları ile uyumlu olmak gibi faktörlerin motivasyon üzerinde etkilerinin önemli düzeyde oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma sonuçları; çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda, bireysel olarak geliştirmeleri için kurum tarafından gerekli olan imkân ve şartlarının sağlanmasının motivasyonlarının artırılmasında faydalı olacağı şeklinde yorumlanmaktadır (Karakaya & Ay, 2007, s. 55-67).

Kıdak ve Aksaraylı tarafından 2009 yılında bir eğitim ve araştırma hastanesinde farklı meslek gruplarından oluşan 115 çalışana anket uygulanarak motivasyonlarına etki eden faktörler bulunmaya çalışılmıştır. Çalışmada motivasyon faktörleri, motivatör faktörler ve hijyen faktörleri olarak iki grupta incelenmiştir. Motivatör faktörler; tanınma, sorumluluk, terfi ve işin kendisi, hijyen faktörler ise; çalışma koşulları, ücret ve ödül, yönetim ve ilişkiler olarak ele alınmıştır. Çalışmada tanınma ve terfi faktörlerinin diğer faktörlere göre hastane çalışanlarının motivasyonuna etkisi daha yüksek bulunmuştur. Çalışma hayatının ilk yıllarında çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin motive edici etkisi daha fazla olduğu saptanmıştır. Buna göre ilk yıllarda motivasyonu artıran bu faktörlerin etkisinin artırılmasının çalışanlar tarafından sunulan hizmet kalitesini artıracacağı sonucuna ulaşılmıştır (Kıdak & Aksaraylı, 2009, s. 90-92).

Aslandam 2011 yılında İzmir ilinde bir eğitim ve araştırma hastanesinde yapmış olduğu anket çalışmasında sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin önem düzeylerini incelemiştir. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu ücreti önemli bir faktör olarak değerlendirirken aynı oranda katılımcı ise ücretin önem arz etmediğini, sorumluluk alma ve yetki devrinin önemli olduğunu düşünmektedir. Katılımcılar motivasyonun karara katılım ve yeniliklere açıklıktan da etkilendiğini belirtmişlerdir. Buna göre sağlık işletmelerinde öncelikli olarak çalışanların hangi motivasyon aracı ile motive olduklarının tespit edilmesinin gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Aslanadam, 2011, s. 77-84).

Karakuzu 2012 yılında Kırklareli'nde yapmış olduğu araştırmada 447 sağlık personeline anket uygulamış ve motivasyonu etkileyen faktörleri üç başlık altında ele almıştır. Çalışmada uygulanan anketin genel güvenilirliği %90,3 olup, yüksek güvenilirlikte olduğu bulunmuştur. Yapmış olduğu çalışmada ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel araçlar ile sağlık çalışanlarının demografik ve mesleki dağılımına göre

farklılıklar gösterip, göstermediğini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmada motivasyonu etkileyen faktörlerin her birinin çalışanlar üzerinde farklı etkiler bıraktığı belirlenmiş, ekonomik faktörlerden ücret ile iş sağlığı ve güvenliğinin, psiko-sosyal faktörlerden takdir, saygı ihtiyacı ve sosyal statünün, örgütsel faktörlerden ise iletişim ve zaman yönetiminin etkili olduğu tespit edilmiştir. Emek yoğun hizmet olan sağlık hizmetlerinin genç ve orta yaşlı personel tarafından yürütüldüğünün göz ardı edilmeyerek çalışanlara motivasyon faktörlerinin uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Karakuzu, 2013, s. 129-133).

Geyik tarafından sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitelerini ve motivasyonlarını artıran faktörleri ortaya koymak amacıyla 2015 yılında İstanbul ilinde hizmet veren bir vakfa ait iki hastanede yapılan çalışmada 207 personele anket uygulanmıştır. Yaşam kalitesi ve motivasyonun birbirinden ayıramayacağını savunan bu çalışmada, sağlık kurumlarında çalışan personelin motivasyonunu artırmak amacıyla başarılarına değer verilmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin artırılması, maddi ve maddi olmayan ödüller gibi motivasyon araçlarının aktif olarak kullanılmasının gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Geyik, 2016, s. 71-78).

Önen ve Kanayran 2015 yılında liderlik ve motivasyonu inceleyerek bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapmış oldukları araştırmada; çalışanı motive eden araçlar içerisinde yer alan yönetici davranışlarının önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla beraber yöneticinin motivasyon araçlarını çalışanların iş tatminini ve işletmeye bağlılıklarını artıracak şekilde kullanmasının performanslarını artırmada da yararlı olacağı sonucuna ulaşmışlardır (Önen & Kanayran, 2015, s. 43-61).

İnce ve Gençay 2017 yılında Uludağ kış otellerinde çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçların etki ve önemlerini incelemişlerdir. Araştırmada farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip olan çalışanların farklı motivasyon araçlarına önem verdiklerini saptamışlardır. Bununla beraber çalışanların eğitim, kariyer, sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmesi, maddi ve toplumsal haklar sağlanmasına daha fazla önem verdikleri bunun yanı sıra yetki devri ile sorumlulukların artırılmasına pek önem vermedikleri tespit edilmiştir. Sonuç olarak çalışanların motivasyonunun artırılmasında geleneksel yöntemlerin yerine, çalışanların farklı beklenti ve ihtiyaçlarının tespit edilip,

uygun motivasyon araçlarının kullanılmasının doğru olacağı sonucuna ulaşılmıştır (İnce & Gençay, 2017, s. 112-126).



3. BÖLÜM

ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNDE ÇALIŞAN PERFORMANSI

Motivasyon ve performans arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Motivasyon hayatımızın her alanında olan, bireyin olumlu ya da olumsuz yönde harekete geçmesini sağlayan bir güçtür. Toplumun en küçük parçası olan ailede kullanılmaya başlanılan motivasyon teknikleri, başarı elde etmek isteyen herkes tarafından kullanılan etkili bir yöntemdir. İşletmelerde en önemli kaynak olan insan gücünden etkili ve verimli olarak faydalanabilmek için bilgi ve becerilerinin artırılmasının yanında motivasyonu da sağlanmalıdır. Aksi halde çalışanın yeterli bilgi ve beceriye sahip olmasına rağmen performansı düşük olacaktır. Motivasyonu düşük olan bireyin performansının yüksek olması beklenemez. İşletmede motivasyon, çalışanın örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlemiş oldukları amaç ve hedeflerini benimseyerek bu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanın verimlilik ve performansının artırılmasıdır. Performans ise işletmede çalışanın kendisinden beklenen hedefi gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin ölçülüp, verimliliğinin artırılması anlamına gelmektedir. İşletmede bireyin performansının artması, örgütsel performansın artmasını da sağlayacaktır. Çalışanı motive etmek, performansını değerlendirmek ve geliştirmek işletmede yöneticilerin en önemli görevlerindedir.

3.1. Performansın Tanımı

Fransızca “performance” kelimesi ile dilimize giren performansı Türk Dil Kurumu başarımlar, herhangi bir şeyi başarma isteği ve gücü, elde edilen başarı olarak tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlükleri).

Performans; çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi tamamlayarak elde etmiş olduğu sonuçlardır (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 56). Performans, çalışanın kendisine verilen görevi yerine getirmek için harcamış olduğu çabaların sonucunda kazanmış olduğu başarımlardır. Bireyin performansı sahip olduğu beceri, düşünce ve değerlerine bağlıdır (Barutçugil, 2004, s. 390). Performansın çeşitli kaynaklarda yer alan tanımlarına bakıldığında zaman ve başarı kavramları ortak özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların performansı yoğun rekabet şartlarında hayatta kalmaya çalışan işletmeler açısından önemli olduğu kadar çalışanlar içinde

önemlidir. Çalışanın performansının artması beraberinde istenilen ödülü, iş tatmini, kariyer ve ücret artışını getirecektir.

3.2. Çalışan Performansı

Çalışan performansı işletme, çalışan ve yöneticiler açısından oldukça önemli bir kavramdır. Günümüzde küreselleşme ile beraber artan rekabet şartlarında işletmelerin, belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri için yüksek performansa sahip olan iş gücüne ihtiyaçları vardır. İşletme başarısında en büyük pay çalışanların performansına aittir. Çalışanların performansının yüksek olması yalnızca işletme için değil, çalışanlar açısından da önemlidir. Kariyer ve yüksek ücret gibi pek çok iş sonucunu işini gerektiği gibi yapan, yüksek performans gösteren çalışanlar elde etmektedirler.

3.2.1. İş Performansı

İş performansı, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan çalışanların, belirli bir zaman diliminde, iş tanımları içerisinde yer alan görevi ne ölçüde yaptığını, uyum kabiliyetini, verimliliğini ve işe ahlaki yaklaşımının bütünü oluşturduğu bir tanımdır. İş performansı, davranış odaklı, değerlendirilebilen ve çok boyutlu yapıya sahiptir. İş performansı genel olarak iki başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar görev performansı ve bağlamsal performanstır. Örgüt tarafından iş performansının iki boyutta ele alınması insan kaynakları yönetiminde etkili sonuçlar alınmasını sağlamaktadır (Doğru, 2016, s. 77-78).

3.2.2. Görev Performansı

Günümüzde işletmeler çalışanların performansını artırmak için, çalışanların gelişimine yatırım yapar ve motive etmek için çalışır. Bunun nedeni ise çalışanların performansının işletmenin devamlılığını garanti etmesi olarak görülmektedir. Görev performansı, çalışanın işinde önceden belirlenmiş teknik ve temel görevlerde başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Doğru, 2021, s. 128-129). Başka bir tanımda görev performansı, mal ya da hizmet üretimi için çalışanların eylemlerinin işletmenin teknik temeline katkı sağlayan düzeyi olarak ifade edilmektedir (Doğru, 2016, s. 78). Bu tanımlar ışığında görev performansının örgütün temel işlerine ilişkin davranışları kapsadığı anlaşılmaktadır.

3.2.3. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans çalışanların görevlerinde başarılı olmak için üstün çaba göstermesi, diğer çalışanlara yardımcı ve iş birlikçi olması, sorunlar karşısında çözüm üretmeye istekli olması, görev üstlenmeye gönüllü olması, örgütsel amaçları desteklemesi gibi davranışları içermektedir. Bağlamsal performansı oluşturan bu davranışlar, yasal görev tanımları içerisinde bulunmayan ancak çalışanın kişilik ve niyetinin belirleyici olduğu eylemlerdir.

Bağlamsal performans ve görev performansı arasında ilişki bulunmakla beraber birbirinden ayrılmaktadır. Görev performansı, üretim sürecindeki teknik görevleri kapsar. Bağlamsal performans ise günümüzde iş hayatına katılan sosyal boyut ile önem kazanmıştır. İki performans kavramının bir birinden ayrıştığı diğer nokta ise görev performansının yapılan işe göre değişiklik göstermesi, bağlamsal performansın ise aynı olmasıdır (Doğru, 2016, s. 79-82).

Bağlamsal performans, daha işbirlikçi ve yardımcı olarak, temel görevlerin ötesine geçmek, örgüt adına ekstra çaba göstermekle ilgilidir (Doğru, 2021, s. 128-129).

3.2.4. Bireysel Uyum Performansı

İş performansının, görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki ögesinin olduğu bilinmektedir. Ancak son zamanlarda bireysel uyum performansı boyutunun da ortaya çıktığı ve araştırmacılar tarafından ele alındığı görülmektedir. Bireysel uyum performansı, çalışanların yürütmekte olduğu işte ortaya çıkan değişimlere uyum sağlayabildiğine ve etkililiğin sağlandığına ilişkin kişinin ortaya koyduğu davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Artan rekabet şartlarına bağlı olarak değişimlerin sürekli yaşandığı çalışma ortamında, çalışanların bireysel uyum performansları sayesinde bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşması kolaylaşmaktadır (Doğru, 2019, s. 2700-2701).

3.3. Performans Değerlendirme Kavramı ve Amaçları

Performans değerlendirme, işletmede görev yapan tüm personelin etkinlik, yeterlilik ve eksikliklerinin bir bütün olarak gözden geçirilmesidir. Çalışanın başarımını ölçen performans değerlendirme, çalışanın bireysel gelişiminin sağlanması için etkili bir araçtır (Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2018, s. 402). Performans yönetiminin

amaçlarını; yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olarak sınıflandırabiliriz. Yönetsel amaçlar; ücret yönetimi, terfi ve transfer kararları, işten çıkarma gibi konuların belirlenmesinde rol almaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar; eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlaması, kılavuzluk, kuvvetli ve zayıf yönleri ait dönüt yapılmasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise; iş memnuniyeti ve motivasyon seviyesinin belirlenmesinde, işletmenin gelecekteki hedeflerinin belirlenmesi, çalışanın amaç ve hedefleri ile işletmenin hedefleri arasındaki bağlantının tespit edilmesi ve performansı etkileyen faktörlerin belirlenmesinde rol almaktadır. Performans değerlendirmenin amaçlarını daha detaylı olarak ele alacak olursak:

- Örgütsel hedeflerin çalışanların hedefleri ile birleştirilmesi
- Örgütsel amaçların gerçekleşebilmesi için performans ölçütlerinin belirlenmesi
- Çalışanların bu ölçütler doğrultusunda adil şekilde değerlendirilmesi
- Beklenen ve gerçekleşen performansın karşılaştırılması
- Yönetici ve çalışan arasında etkili iletişimin geliştirilmesi ve hoş görülü ortamın sağlanması
- Başarımların ödüllendirilmesi
- Dönüt ile çalışanların desteklenerek motivasyonlarının artırılması
- Eğitim ve geliştirme ile beraberinde kariyer planlaması için gerekli bilgilerin sağlanmasıdır (Barutçugil, 2004, s. 335-336).

Kısaca performans değerlendirmenin amacı çalışanları iyiden kötüye doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsendiği, bu amaçların yerine getirilmesi için tüm çalışanların motive edilerek etkili ve verimli olarak çalışmalarının sağlandığı çalışma ortamının elde edilmesi ve bu ortamın sürekliliğinin sağlanmasıdır.

3.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performansını değerlendirmek için geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirmenin ilk örneklerinde kullanılmaya başlanılan ve günümüzde çok yaygın olarak kullanılmayan geleneksel yöntemlerdir. Diğer yöntemler ise geleneksel yöntemlerin uygulanmasında karşılaşılan sorunların ortadan kaldırılması ve daha objektif değerlendirilmesi amacıyla geliştirilen çağdaş/modern yöntemlerdir (Erkış, 2019, s. 43). Her yöntemin birbirine üstünlük ve zayıflıkları vardır.

Örgütün yapısına, ihtiyaçlarına ve kültürüne göre kullanılacak olan performans değerlendirme yöntemi değişiklik göstermektedir. Örgüt yapısına en uygun performans değerlendirme yöntemini seçmeli ve uygulamalıdır. Performans değerlendirme sürecinde en önemli aşama kullanılacak olan değerlendirme yönteminin seçilmesidir.

İşletme yapısına ve amacına uygun performans değerlendirme yönteminin kullanılmaması beklenenin aksine, çalışanların motivasyon ve performanslarının olumsuz yönde etkilenmesi ile sonuçlanacaktır (Tunçer, Ocak-Mart 2013, s. 97). Performans değerlendirme yöntemlerini üç başlık altında inceleyebiliriz.

3.4.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bu yöntemde çalışanlar bireysel özellikleri, elde ettikleri sonuçlar, hedeflere ulaşma vb. göz önünde bulundurularak standartlar oluşturulur. Oluşturulan bu standartlara göre de performansları değerlendirilir. Bu performans değerlendirme yöntemleri içerisinde hedeflerle yönetim, çalışma standartları yöntemi, doğrudan endeks yöntemi ve metin değerlendirmesi yöntemi yer almaktadır (Barutçugil, 2004, s. 433).

Hedeflerle Yönetim: Hedeflerle yönetimde öncelikli olarak yöneticiler ve çalışanların katılımı ile hedefler belirlenir. Belirlenen bu hedefler çalışanların işleriyle ilgili, birim hedefleri, bölüm hedefleri ya da kalite hedefleri olabilmektedir. Hedefler belirlendikten sonra hedeflere nasıl ulaşılacağına dair hareket planı çalışanlar ve yöneticiler arasında sürekli bir iletişim kanalı oluşturularak hazırlanır. Belirlenen sürenin sonunda amaçlanan hedefler ve ulaşılan sonuçlar değerlendirilip, ihtiyaç duyulursa yeni ve düzenleyici hedefler oluşturulur. Hedeflerle yönetim modern/çağdaş performans değerlendirme yöntemidir. Etkili olabilmesi için hedefler ölçülebilir olmalı

ve gerçekleştirilecek olan hedefler için süre belirlenmelidir (Barutçugil, 2004, s. 433-434).

Çalışma Standartları Yöntemi: İşletme tarafından oluşturulan standartların çalışanların elde ettiği çıktılar ile karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş personelin başarı ortalaması, zaman ortalaması çalışanları değerlendirmede kullanılabilecek ortalamalara örnek verilebilir (Barutçugil, 2004, s. 434).

Doğrudan Endeks Yöntemi: İşin gerektirdiği özellik ve ölçütler esas alınarak çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarı seviyeleri puanlara çevrilir. Çalışanlara verilen bu puanlar başarı değerlendirmesinde toplanarak nihai performansa ulaşılmış olacaktır (Barutçugil, 2004, s. 434).

Metin Değerlendirmesi Yöntemi: Bu yöntemde performansı değerlendiren kişinin çalışanı en iyi şekilde tanımlayan bir kompozisyon yazması ve yönetime sunması istenir. Güçlü bir yazma yeteneğine ihtiyaç duyması ve değerlendiricinin kişisel görüşlerinden etkilenmesi dezavantajları arasındadır (Erkiş, 2019, s. 45-46).

3.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Çalışanları birbirinden bağımsız olarak, karşılaştırmadan kendi iş ve ölçütleriyle değerlendiren performans değerlendirme yöntemleridir (Yüksel, 2000, s. 188).

Grafik Değerlendirme Yöntemi: Bu yöntemde çalışanı değerlendirmek için form hazırlanmaktadır. Forma değerlendirilmek istenen ölçütler ve sayısal notlar yazılarak birinci derece üstünden çalışanı değerlendirmesi istenir (Yüksel, 2000, s. 188-189). Bu yöntem uygulanırken değerlendirme ölçütlerinin doğru belirlenmesine ve değerlendirilmesine dikkat edilmelidir. Grafik değerlendirme yöntemi basit ve uygulanması kolay yöntemlerden biridir (Barutçugil, 2004, s. 435).

Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi: 1954 yılında Flanagan tarafından bulunan bu yöntem davranış değerlendirme yöntemlerinin esası olarak kabul edilmektedir (Erkiş, 2019, s. 46). Performans değerlendirici, çalışanı tatmin eden ya da etmeyen iş başarısını ortaya koyan tüm davranışlarını iş başında kaydeder. Daha sonra değerlendirici elde ettiği bu sonuçları çalışana bildirir. Yapılan bu geribildirim ile

çalışana güçlü ve zayıf yönlerini anlama ve kendini geliştirme imkânı tanınmış olur (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2016, s. 239).

Kontrol Listesi Yöntemi: Performansı değerlendirilecek kişilerin özellik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda niteleyen anlatımın yer aldığı bir çizelge hazırlanır. Bu yöntemde puan skalası personel biriminde bulunmaktadır. Değerlendiricinin peşin hükümlü olmaması için soruların puanlarını bilmemesi gerekir. Her çalışan grubu için farklı sorular hazırlanması ve geribildirimde yaşanan güçlükler yöntemin dezavantajları arasında yer almaktadır (Barutçugil, 2004, s. 435-436).

Zorunlu Seçme Yöntemi: İkinci Dünya Savaşı sonrasında geliştirilmiş olan bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem çalışanların görevlerini yerine getirirken bazıları iyi bazıları kötü olan çeşitli davranışlarının olduğu, iyi ve kötü olan bu davranışların bir kısmının çalışma başarısını olumlu ya da olumsuz etkilediği ya da etkilemediği prensibine dayanmaktadır. Yöntemde değerlendirilen nitelik ve davranışlarla ilgili çalışanın nasıl davrandığını gösteren anlatımlar yer alır. Değerlendirici olumlu ya da olumsuz anlatımların ne kadar değer verdiğini bilmeden işaretleme yapar. Değerlendiricinin doldurmuş olduğu formların puanlaması insan kaynakları birimi tarafından yapılır. Böylece değerlendirici tarafsız değerlendirme yapmış olur (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2016, s. 241-242). Bu yöntemde değerlendirici kendisine güvenilmediğini düşünebilir ve değerlendirme sonuçlarının personele açıklanmasında sorunlar yaşanabilir (Barutçugil, 2004, s. 436).

Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği Yöntemi: Değerlendirme ölçeğinin hazırlanmasında ilk aşama kritik olay yönteminin uygulanmasıdır. Kritik olay yöntemi ile elde edilen veriler çalışma başarısı ya da genel sınıflar olarak gruplandırılır. Üçüncü aşamada, ikinci aşamada belirlenen kapsamlar içinde kritik olaylar gruplanır. Kritik olayda belirlenen davranışlar 7 ya da 10 seçenek ile derecelendirilerek davranışa dayalı değerlendirme ölçeği oluşturulur. Bu yöntemin yararları arasında öznel yerine gözleme dayalı olması, çalışanlara sonuçların açıklanabilir olması, daha güvenilir ve tutarlı sonuçlar vermesi sayılmaktadır. Ölçeğin oluşturulmasının zaman alması ve ölçütlerin çok olması nedeniyle tamamının uygulanmaması ise yöntem uygulanırken yaşanan sorunlarını oluşturmaktadır (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2016, s. 245-246).

3.4.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

Değerlendirme sonuçları çalışanların birbirleri ile kıyaslanmaları sonucunda elde edilir. Sıralama yöntemi, çift sıralama yöntemi ve zorunlu dağıtım yöntemlerinden oluşmaktadır (Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2018, s. 408-409).

Sıralama Yöntemi: Sıralama yönteminde öncelikli olarak değerlendirmede kullanılacak olan ölçütler belirlenir. Belirlenen bu ölçütlere uygun olarak çalışanlar en başarılı olandan en başarısız olana doğru sıralanır (Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2018, s. 408-409).

Çift Sıralama Yöntemi: Sıralama yöntemine göre daha sağlıklı sonuçların alındığı çift sıralama yönteminde her çalışan diğerleriyle tek tek kıyaslanır. Kalabalık işletmelerde kullanımı uygun değildir. Her iki sıralama yönteminin kullanımı günümüzde oldukça sınırlıdır (Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2018, s. 408-409).

Zorunlu Dağıtım Yöntemi: Yöntem çalışmalardan ufak bir grubun çok başarılı, diğer ufak bir grubun çok başarısız olacağı, geriye kalan çalışanların ise bu grupların arasında orta, ortanın biraz altı ve üstünde kalacağı varsayımına dayanmaktadır. Yöneticinin bu varsayımlara göre çalışanları değerlendirerek bölümlerden birine yerleştirmesi istenir. Çalışanları sınırlandırarak peşin hükümlü olması nedeniyle yöntem tenkit edilmektedir.

3.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme çalışmalarının etkin ve sürekli olabilmesi çalışmalar sonucu elde edilen verilerin bireysel ya da kurumsal olarak kullanılması ile mümkündür. Elde edilen sonuçlar örgütü geliştirmek ya da karşılaşılabilecek olan olumsuzlukları önlemek amaçlarına uygun olarak kullanılmaktadır. Uygulama sonuçlarının kullanılabilmesi bazı alanlar şunlardır (Erkiş, 2019, s. 86-100; Yılmaz & Ünsar, 2007, s. 49-55):

Ücret Yönetimi: Performansa dayalı ücret çalışanların örgüt performansına yapmış oldukları katkı doğrultusunda ödüllendirilmesidir. Ücret herkese eşit dağıtılan bir hak değil, çalışanların kazanmak için çaba sarf etmeleri gereken bir ödüldür. Çalışanları performanslarını artırmaları için motive etmesi, doğru ve adil bir yöntem olması, iyi hazırlanmış ve yürütülen performans ücret yönetiminin kurum beklentilerine

dair çalışana bilgi vermesi ve başarı için yol gösterici olması performansa bağlı ücret yönetiminin faydaları olarak sıralanabilir.

Koçluk: Çalışanların iş başında performansını geliştirmek için sürekli gözlemleyen, gözlemlerini analiz ederek çalışanlara geri dönüşler yapan kişiler işletmelerde performans koçluğu yapmaktadırlar. Koçluk yılda birkaç kez yapılan bir görüşme değil, sürekli bir süreçtir. İşletmede iyi koçluk yapılması motivasyon, iş performansı ve tatmininin artması ile sonuçlanacaktır.

Eğitim: Eğitimin amacı işletmede yer alan tüm çalışanların yapmış oldukları işin gerektirdiği donanıma sahip olmalarının sağlanmasıdır. İyi bir eğitim planlaması ise işletmede çalışanların hangi eğitime ihtiyacı olduğunun tespit edilmesi ile mümkün olacaktır. Performans değerlendirme çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkararak eğitime ihtiyaç duyulan alanların tespitini sağlar. İşin gerektirdiği bilgi ve becerilere dair eksiklikleri gideren eğitim faaliyetleri hem çalışanın hem de işletmenin performansını artırır. Performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan soruna uygulanması gereken en uygun çözüm eğitim olduğunda uygulanmalıdır.

İşe Yönelik Değişiklikler: Çalışan yapılan tüm performans değerlendirmelerinde düşük performans gösteriyor ve bu performans düşüklüğünün nedeni olarak işten kaynaklanan uyumsuzluk olduğu düşünülüyorsa, işe yönelik değişiklikler yapılmalıdır. Çalışan, başarıya katkı sağlayabileceğinin düşünüldüğü başka bir birime aktarılır ya da mevcut iş yeniden düzenlenerek yeteri kadar çaba gösterip, göstermediği takip edilir. İşe yönelik değişiklik yapılan bu süreçte çalışan ile iletişim halinde olunmalı ve tüm sürece dâhil edilmelidir. Özellikle sorunlu çalışanların kendisine yapılan bu katkıları gördüklerinde sorun çözümünde daha istekli oldukları görülmektedir.

Kariyer Yönetimi: Performans değerlendirme işletme içerisindeki çalışanların rotasyon ve terfilerle kariyer sürecinin oluşturulmasında etkilidir. Performans çizelgeleri çalışanların başarı göstergeleridir. İşletmeler kariyer planlamalarını yaparken adaletli bir yükselme planlaması yapmalı, başarılı ve performansı yüksek olan çalışana terfi imkânı sunmalıdır.

İşten Çıkarma: Performans değerlendirme sonucunda önleme amacı ile yapılan tüm değişikliklerde çalışanın ısrarla fayda sağlamadığı ya da olumlu tepki vermediği

durumlarda uygulanacak olan en son yöntem işten çıkarmadır. Performansı sürekli hedeflerin altında kalan çalışanların sözleşmesi kanunlara uygun olarak iptal edilebilir. İşten çıkarmada herhangi bir sorun yaşanmaması için performans kriterleri çalışanlara önceden yazılı olarak bildirilmeli, işletme için en uygun değerlendirme yöntemi seçilmeli ve ölçülebilir olmalı, başarısızlık çalışana bağlı olmalıdır. Başarılı çalışan ile başarısız çalışan arasında ayırım yapılmaması başarılı çalışanın motivasyonunu olumsuz etkileyebilir.

3.6. Performans Değerlendirmede Sorunlar

Örgüt tarafından belirlenen amaç ve hedeflerin çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi güvenilir, adil ve tarafsız bir performans sistemine bağlıdır. Performans değerlendirme sürecinde kullanılan değerlendirme kriterlerinin işletmeye uygun olmaması, değerlendirme kriterlerinin uygun olmasına rağmen değerlendirecek olan bireyin yeterli bilgi, beceri deneyim ve eğitime sahip olmaması, çalışan özelliklerinin dikkate alınmaması, performans sisteminin yeterince tanıtılmaması ve çalışanlar tarafından performans sisteminin adil olduğuna inanılmamasından kaynaklanan sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirmede yapılan hatalardan bazıları şunlardır (Erkiş, 2019,s. 74-85; Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2018, s. 411-412):

Hale Etkisi: Değerlendiricinin çalışana dair olumlu bir izlenimi varsa, hakkında az bilgiye sahip olduğu özelliklerine de yeteneğini genellemesidir.

Horn Etkisi: Hale etkisinin karşıtı olan horn etkisinde herhangi bir pozisyonda performansı düşük olan çalışanın diğer birimlerde de başarısız olacağını düşünmesi nedeniyle yönetici tarafından düşük puanla değerlendirilmesidir.

Kontrast Hatası: Değerlendirici arka arkaya performans değerlendirmesi yaptığında çalışanları birbiri ile karşılaştırır ve çalışan kendisinden bir önceki kişinin aldığı puandan etkilenmektedir.

Pozisyondan Etkilenme: Değerlendirmenin çalışanın performansı yerine buldukları pozisyonlara göre yapılmasıdır. Önemli kabul edilen kişilerin performansı yüksek, önemsiz kabul edilenlerin ise performansı düşük olarak değerlendirilmektedir.

Atıf Hataları: Belirli varsayımlara varılarak çalışanların davranış nedenlerinin açıklanmaya çalışılmasında ortaya çıkan hatalardır. Örnek olarak; değerlendiricinin düşük performansın kaynağını çalışan, iyi performansın kaynağını ise yönetim olarak görmesi gösterilebilir.

Kişisel Önyargılar: Performans değerlendirme sürecinde kişisel önyargı ve değer farklılıklarından kaynaklanan hatalar olabilir. Değerlendirici ile çalışan arasında daha önce yaşanan bir sorun varsa performans değerlendirmeyi etkilemesi söz konusudur.

Yakın Zaman Etkisi: İşletmelerde genellikle son altı aydan bir yıla kadar olan performanslar değerlendirilir. Yapılan araştırmalara bakıldığında ise son dönemde performansını artıran daha öncesinde performansa değer vermeyen çalışanlar başarılı olarak değerlendirilirken, uzun dönemde yüksek performansa sahip fakat son dönemde düşük olan çalışan ise düşük performans olarak değerlendirilip, cezalandırılmaktadır. Bu da performansın yanlış değerlendirmesine neden olur.

Belli Derecelere Yönelmek: Çalışanlara gerçek performansının üstünde ya da altında puan verilmesidir. Değerlendirici çalışanlarla çatışmamak, çalışanlar tarafından sevilme için yüksek puan verirken, ilerde kendisine rakip olmamaları içinde düşük puan vermeyi tercih etmektedir.

İşletmede yöneticiler çalışanların performanslarını izlemek ve değerlendirmek zorundadırlar. Değerlendirme ölçütlerinin ise objektif olarak yürütülmesi gerekmektedir. Öznel yargılarla yürütülen performans değerlendirme çalışan ile yöneticiler arasındaki ilişkiyi olumsuz olarak etkiler. Performans değerlendirme yapılırken yapılan hatalar bilinmeli ve buna karşı önlemler alınmalıdır. Performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar sebebi ile performans değerlendirme istenilen şekilde sonuçlanmayabilir. Çalışanın motivasyon ve performansının azalmasına dolayısıyla da işletmenin performansının azalmasına neden olur.

3.7. Performans Değerlendirmenin Yararları

Çalışanlar performanslarının değerlendirilmesi ile başarılarının karşılığını almayı, çalışmalarının yöneticiler tarafından takdir edilmesini, performansı yüksek çalışan ile düşük olan çalışan arasında ayırım yapılmasının beklemektedirler.

Çalışanların bu tür ihtiyaçlarının karşılanması ile iş tatminleri, motivasyonları ve örgüte bağlılıkları artar. Aynı zamanda performans değerlendirme çalışanın kendini geliştirmesini ve performansını iyileştirmesini sağlar. İşletmede yapılması planlanan yer değişikliği, kariyer planlamaları ve işten çıkarma gibi konularda performans değerlendirme örgüte kılavuzluk ederek yüksek performansa ulaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Özetle performans değerlendirmenin yararları şunlardır (Barutçugil, 2004, s. 428-429):

- Performans değerlendirme yapılan iş ve çalışan hakkında yöneticiye bilgi verir. Yöneticinin işi ve çalışanı daha iyi tanımasını sağlar.
- Yönetici ve çalışanlar arasında etkili iletişim sağlar. Bu iletişim yeni fikir ve yöntemlerin geliştirilmesini sağlar.
- Performansı değerlendirilen çalışanlar işi nasıl yaptıklarını öğrenirler ve endişelerinden kurtulur.
- Yaptıkları iş konusunda olumlu dönüt yapılan çalışanların başarımları ve motivasyonu artar.
- Olumlu katkılar öğrenildiğinde konuşularak pekiştirilir ve başarımın artması teşvik edilmiş olur.
- Etkili iletişim kurulduğunda örgütün amaç ve hedefleri daha açık olur. Çalışanların amaca odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli yapılan performans değerlendirme örgütün amacının nasıl algılandığı konusunda beklenmeyen sonuçları azaltır.
- Ücret yönetimi ve başarımların ödüllendirilmesi daha kolay, objektif olur.
- Görevde yükselme, görev değişikliği, kariyer yönetimi gibi kararların alınması ve nitelikli personelin işe alımı kolaylaşır.
- Başarımların değerlendirilmesi ile çalışanı performansı konusunda ikaz etmek, daha etkili ve nesnel olur.

3.8. Sağlık Hizmetlerinde Performans Değerlendirme

Bütün organizasyonlarda olduğu gibi sağlık işletmeleri de misyon ve vizyonları doğrultusunda belirlenen amaçları gerçekleştirmek için kurulmuşlardır. Özellikle son dönemde hastaların sağlık bilgisinin artması, kaliteli hizmet ihtiyacı, hızla değişen çevreyle beraber artan sağlık hizmetlerinin maliyetleri, çalışanların motivasyonunun rekabet şartlarına etki etmesi gibi sebeplerle sağlık kurumlarında da performans değerlendirme bir zorunluluk haline gelmiştir. Sağlık kurumların da belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı ancak performans değerlendirme ile ortaya konulabilmektedir. Performans değerlendirme de en önemli sorun sağlık çalışanlarının başarımının hangi ölçütlere göre ve nasıl belirlenerek değerlendirileceğidir.

Sağlık hizmetleri sunumunda kalite ve performansı artırmayı hedefleyen bu sistemlere, farklı ülkelerden yeni yöntem ve öneriler gün geçtikçe eklenmektedir. Sağlık kurumlarının performans değerlendirmesinde kullanılacak olan indikatörlerden bazıları şunlardır (Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2018, s. 412-413):

Maryland Kalite Göstergesi Projesi (The Maryland Hospital Association Quality Indicator Project): Johns Hopkins Üniversitesi tarafından oluşturulan, yatan hasta, acil bakım, akıl hastalıkları, çocuk, uzun süreli bakım gerektiren hasta ve süreç indikatörleri olarak sağlığın belirli alanlarında gerçekleşen hizmetler sonucu ortaya çıkan verilere ait performansı ölçen indikatörlerdir.

HEDIS (Health Employer Data and Information Set): Günümüzde birçok sağlık işletmesi tarafından kullanılması tavsiye edilmektedir. İçermiş olduğu indikatörler ve veri setleri ile performansın ölçülebileceğini savunmaktadır.

JCAHO (The Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations): Her sağlık alanında belirlemiş olduğu alfa ve beta göstergeleri ile setleri hazırlamıştır. Bu indikatörler ile iyileştirme süreçlerinin neticelerini incelemektedir.

CONQUEST (Computerized Needs-Oriented Quality Measurement Evaluation System): Microsoft Access tabanlı 1197 performans göstergesine ait veri tabanı içeren, maliyetli ve toplum sağlığını etkileyen hastalıklara yönelik çalışmaktadır.

3.8.1. Sağlık Kurumlarında Performans Ölçütleri

Sağlık çalışanlarının daha kaliteli ve verimli hizmet sunmalarını sağlamak amacıyla ölçülebilir hizmetler belirlenmelidir. Bu amacı gerçekleştirmek için sağlık kurumlarında farklı ölçütler belirlenmiştir. Başlıca ölçütler şunlardır (Aydın & Demir, 2006, s. 31-34):

Hasta Memnuniyeti: Sağlık hizmeti kişiler tarafından farklı algılanmaktadır ve kişiye göre değişmektedir. Sağlık hizmetlerinde hastaların, tedavi sürecinde hissettiği ve daha önceki yaşamış olduğu tecrübelerine dayanarak bir takım ihtiyaç ve beklentileri vardır. Kişinin beklediği hizmet ve sunulan hizmeti kıyaslaması ile hasta memnuniyeti ortaya çıkmaktadır. Performans kriterlerinin belirlenmesinde sağlık hizmetinden yararlanan hastaların memnuniyet durumu, hizmetten beklentileri, önerilerini ve geribildirimlerini öğrenmek dikkate alınmalı, fakat değerlendirme süreci sadece hasta memnuniyetine bağlanmamalıdır.

Sağlık Çıktıları: Sağlık hizmeti alan bireyin hizmet sonucunda daha iyi bir sağlık düzeyine ulaşması olarak tanımlanabilir. Sağlık çıktılarının değerlendirilmesinde iki negatif sonuç karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki, sağlık çıktılarının sağlık sistemi dışındaki hasta kaynaklı birçok faktörden etkilenmesidir. Hasta kaynaklı performans düşüklüğü sebebi ile çalışanlar haksız yere cezalandırılabilir. İkincisi ise sağlık hizmetleri sunumunda birçok farklı süreç ile karşılaşan hastanın memnuniyetini, hangi birimin ne ölçüde etkilediğinin tespit edilememesidir. Performansı ödüllendirebilmek için inceleme yönteminin ikna edici olması gerekmektedir.

Süreç Ölçümü: Sağlık hizmeti sunumunda sürecin güvenilir tanı ve tedavi rehberleri doğrultusunda kontrol edilmesi ve değerlendirilmesidir. Uygulama sırasında yaşanan aksaklıklar ise; sağlık çıktısının her zaman bilinen bir hasta ve tedaviyle sınırlandırılmaması, sürece etki eden çevresel şartlar kontrol altına alınsa bile olgu tepkilerinin aynı olmamasıdır.

Girdi Analizi: Sağlık hizmetlerinin sunumunda yer alan tüm teknik alt yapı, malzeme, insan kaynakları vb. girdilerin kalitesini ölçmeye yönelik performans yönetim sistemidir. Bütün kaynakların beklenen düzeyde olması işletme tarafından her zaman kaliteli ve verimli bir sağlık hizmeti sunulacağını göstermemektedir.

3.8.2 Sağlık İşletmelerinde Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)

Dengeli puan cetveli 1992 yılında Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiştir. İşletmenin mevcut ve gelecekteki performansının ölçülebilir verilerle değerlendirilmesini sağlar. Yöntem finansal olmayan değerlerinde başarımını ölçmeye yöneliktir (Öztürk Ü. , 2006, s. 149-152). Dengeli puan cetveli yeni bir performans değerlendirme yöntemi olmasına rağmen sağlık işletmelerinde kullanılmaya başlanılmıştır.

Dengeli puan cetveli sağlık işletmelerine nerde ve nasıl değer kazanılabileceğini göstermesi açısından önemlidir. Sağlık hizmetleri işletme, hasta ve çalışan olmak üzere birbirine bağlı olan üç değerden oluşur. Sağlık kurumlarına işletme değerini sürekli ve kesintisiz hizmet alan hastalar kazandırır. Hasta memnuniyetini hedefleyen sağlık yöneticileri için çıktılar ve maliyet önemlidir. Sağlık çalışanları hastalara hizmet sunduğunda, sağlık çalışanlarına da işletme tarafından kariyer ve gelişme olanakları sağlandığında değer yaratılmış olur. (Tarım, 2004, s. 240-2042).

Dengeli puan cetveli değişim ve kalite geliştirmeyi kolaylaştırabilir, kurumda sorumluluk mekanizmasını sağlayabilir ve sağlık planlamasını destekleyebilir. Dengeli puan cetvelinden bireyin davranışlarını kontrol etmek ya da geçmiş performansını değerlendirmek yerine, sağlık kurumlarının stratejisini ve belirlenmiş olduğu hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacı ile yararlanılmaktadır (Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2018, s. 413-414-415).

3.8.3. Sağlık Bakanlığı Performans Yönetim Sistemi

Sağlık Bakanlığı'na bağlı kurumlar küreselleşmeyle beraber artan yoğun rekabet ortamında hizmet sunmaktadır. Bakanlığa bağlı kurumlarda rekabet şartlarına ve değişen çevreye uyum sağlayabilmek, ihtiyaçları karşılayabilmek, verimliliği artırmak ve artan maliyetleri azaltmak amacıyla kurumsal olarak performans ölçümü uygulamasına başlanılmıştır.

Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi: Ek ödeme, çalışanların almış oldukları ücret dışında daha verimli çalışmasını sağlamak ve motive etmek amacıyla, personelin beklenenden daha fazla çalışması halinde ödenen ek gelirdir.

Performansa dayalı ek ödemenin amacı; çalışanlar tarafından adil olarak algılanan, çalışanların kuruma bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırarak kabul edilebilir bir maliyetle çalışanları işletmeye bağlayacak olan bir ödeme sistemi geliştirmektir. Sağlık Bakanlığı'na bağlı kurumlar sağlık hizmetlerinin sunumunun daha kaliteli ve verimli hale getirilmesi, sağlık çalışanlarına ek ödeme yapılabilmesi, eğitim, araştırma, geliştirme, birinci basamak sağlık hizmetlerine ve bakanlıkça yapılacak olan harcamalara katkıda bulunmak amacıyla aylık tahsil edilen tutarın bakanlıkça belirlenen kısmını Döner Sermaye Merkez Saymanlığına aktarılır. Saymanlık hesabında toplanan paranın dağılımına Maliye Bakanlığının uygun görüşü ile Sağlık Bakanlığı karar verir. Sağlıkta Dönüşüm Projesi ile 2004 yılından itibaren kullanılan performansa dayalı ek ödeme sistemi, sağlık çalışanlarına belirli kriterlere göre ödeme yapılmasını sağlamaktadır.

Performansa dayalı ek ödeme sisteminin olumlu katkılarından bazıları:

- Çalışanların verimliliğini artırarak artan hizmet talebinin karşılanması
- Hastanelerin kapasitelerini (ameliyathane, görüntüleme vb.) daha verimli kullanmalarını sağlaması
- Tam gün çalışma oranını artması
- Sevk oranları azalması
- Sağlık kurumlarının mali işler takibinde daha hassas olmalarını sağlayarak kamu kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanılması olarak sıralanmaktadır.

Performansa dayalı ödeme sistemi, gereksiz işlem ve müdahaleleri artırması, temel bir hak olan sağlığın müşteri memnuniyetine bağlanması ile sağlık sunucuları ve hasta arasına para kavramının girmesine sebep olması nedeniyle eleştirilmektedir (Erkan, 2011, s. 423-437; Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2018, s. 420-427).

Bireysel performansın ölçülmesinde kullanılan mevcut ve geliştirilecek olan sistemlerde kontrol mekanizmasının geliştirilerek gereksiz işlem ve uygulamaların önlenmesi sağlanmalıdır.

3.9. Performans Alanında Yapılan Örnek Araştırmaların Değerlendirilmesi

Bu kısımda performans alanında yapılan örnek araştırmalara değinilecektir.

Najafi ve arkadaşları tarafından 2008-2009 yılları arasında Hemedan sağlık kuruluşunun 395 çalışanı ile gerçekleştirilen ve yüksek güvenirliğe (Cronbach's Alfa 0.85) sahip olan anket çalışmasında performans değerlendirmenin çalışanların motivasyonuna etkileri incelenmiştir. Araştırmada performans değerlendirmenin motivasyonu artırıcı etkisinin olduğu, çalışan ve yönetici açısından farklı amaçlar için yapılan performans değerlendirmenin etkili olabilmesi içinde; değerlendirmede adalet ve hakkaniyetli, gerçekçi bir değerlendirmenin uygulanması, değerlendirme sürecinin kontrol edilmesi, eğitim ihtiyaçlarının uygunluğu, zamanında geri bildirim ve değerlendirilen kişinin sürece katılması gibi şartların sağlanmasının gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır (Najafi, Hamidi, Ghiasi, Shahhoseini, & Emami, 2011, s. 1761-1765).

Argon 2010 yılında akademisyenlerin performans değerlendirmeye bakış açılarını belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada; motivasyon ve performans değerlendirmenin birbiriyle ilişkili olduğu, performans değerlendirme sonucu çalışanlara sunulan ödülün (para, terfi vb.) bireysel ihtiyaçlarını karşılamamasının motivasyonlarında negatif etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların yeterli ve adil olarak değerlendirildiklerini düşündüklerinde performans değerlendirmede olumlu ya da olumsuz geri bildirim olmasına rağmen motivasyonlarına olumlu yönde etki yaptıkları tespit edilmiştir. (Argon, 2010, s. 133-180).

Tunçer tarafından 2015 yılında motivasyon ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmada; performans değerlendirmenin işletmenin belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşip ulaşmadığının tespit edilmesinin ve belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlamak amacıyla çalışanların hangi araçla motive edileceğinin belirlenmesinde yarar sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca işletmelerde performans değerlendirme ölçütlerinin kullanılmasının çalışanların motivasyon ve performanslarını artıracığı tespit edilmiştir (Tunçer, Ocak-Mart 2013, s. 87-105).

Bayraktar tarafından 2016 yılında çalışanların motivasyon seviyelerinin performanslarını ne ölçüde etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada;

motivasyon seviyelerinin performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların motivasyonlarının dikkate alınarak performanslarının artırılacağı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanları motive etmek içinde çeşitli motivasyon araçlarının kullanılması önerilmektedir (Bayraktar, 2016, s. 77-80).

Özen'in sağlık çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçların performans değerlendirme algılarına etkisini ölçmek amacıyla 2016 yılında Isparta ilinde üç farklı hastanede yapmış olduğu araştırmada; iki kuram arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlara işe uyum eğitimiyle beraber performans değerlendirme eğitimlerinin de yapılmasının motivasyonlarını ve performans değerlendirmeye yönelik algılarını artırmak amacıyla faydalı olacağı önerilmektedir. Ayrıca, çalışanların motivasyon düzeylerinin sürekli takip edilmesinin ve çalışanların özellikle de yöneticilerin performans değerlendirme ölçütleri ve sonuçları konusunda sık sık bilgilendirilmesinin yararlı olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Özen, 2016, s. 163-168).

4. BÖLÜM

ACIL SAĞLIK HİZMETLERİNDE GÖREV YAPAN PERSONELİN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN MOTİVASYON VE PERFORMANSLARI ETKİLERİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu çalışmanın amacı; HÖASH’de ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli olarak yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sağlık çalışanlarının motivasyon ve performansları üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmadan elde edilecek sonuçlar ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletme ve çalışan açısından önemi ortaya konulmak istenilmiştir.

Mevcut literatür incelendiğinde HÖASH’de eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin personelin motivasyon ve performansları üzerindeki etkilerini inceleyen çalışma bulunmamaktadır. Bu konuda özgün bir çalışmanın yapılması, işletme ve akademik çevreler açısından önem arz etmektedir.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni için, Şubat-Mart 2022 tarihleri arasında Kırıkkale 112 ASH’de aktif olarak görev yapan sağlık çalışanları hedeflenmiştir. Sağlık çalışanları (Doktor, Paramedik, Acil Tıp Teknisyeni) toplamda 300 kişidir.

Araştırmaya Kırıkkale İl Ambulans Servisi Başhekimliği, KKM ile merkez ve ilçelerde yer alan 16 adet 112 ASH’de Şubat-Mart 2022 tarihleri arasında aktif olarak görev yapan doktor, paramedik ve acil tıp teknisyenleri katılmıştır. Araştırmaya katılması planlanan 300 sağlık çalışanından çeşitli özür izinlerinden dolayı 276 kişi katılmıştır. Bir anket boş bırakılması nedeniyle çıkarılmış ve 275 çalışandan veri elde edilmiştir.

4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada nicel araştırma veri toplama tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu internet aracılığıyla elektronik anket olarak etik kurul ve kurum onayı alındıktan sonra uygulanmaya başlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket 45 soru ve dört bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde; katılımcıların kişisel özelliklerini belirleyici cinsiyeti, yaşı, mesleği, medeni durumu ve çalışma süresi gibi sosyo-demografik sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde; sağlık çalışanlarının eğitim ve geliştirme faaliyetlerine algısını ölçmek amacıyla eğitim ve geliştirme ölçeği yer almaktadır. Ölçek Bartlett (1999) tarafından oluşturulmuş, Türkçe'ye Tolay (2003) tarafından çevrilmiştir (Bartlett, 1999; Tolay, 2003, s. 52-111-114). Araştırmada uygulanan ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0.919'dur. Ölçek dört alt boyuttan oluşan (Öğrenme Motivasyonu, Algılanan Eğitim Olanakları, Bireysel Kazançlar, Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği) ve beşli likerte tasarlanan (Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum) 20 sorudan oluşmaktadır. Ölçek Uygun'un Cronbach Alfa değeri 0.921 yüksek lisans tezinden uyarlanmıştır (Uygun, 2015, s. 157-161).

Anketin üçüncü bölümünde; Cronbach Alfa değeri 0.875 olan motivasyon ölçeği yer almaktadır. Çalışmada kullanılan motivasyon ölçeği iki boyuttan oluşan (Örgütsel ve Yönetmel Araçlar, Ekonomik ve Psiko-Sosyal Araçlar) ve beşli likerte tasarlanan (Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum) 10 sorudan oluşmaktadır. Ölçek Uygun'un Cronbach Alfa değeri 0.919 hesaplanan ve Bayar'ın Cronbach Alfa değeri 0.82 hesaplanan tez çalışmalarından uyarlanmıştır (Uygun, 2015, s.157-161; Bayar, 2019, s.215-222). Ölçek Amabile (1985) makalesinden yararlanılarak Bayar tarafından oluşturulmuştur (Amabile, 1985, s. 393-399).

Anketin dördüncü bölümünde; sağlık çalışanlarının performansını ölçmek amacıyla performans ölçeği yer almaktadır. Araştırmada uygulanan ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0.811'dir. Ölçek iki alt boyuttan oluşan (İçsel Etkililik, Dışsal Etkililik) ve

beşli likertte tasarlanan (Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum) 10 sorudan oluşmaktadır. Ölçek Bayar'ın Cronbach Alfa değeri 0.830 hesaplanan ve Gürbüz'ün Cronbach Alfa değeri 0.85 hesaplanan tez çalışmalarından uyarlanmıştır (Bayar, 2019, s.215-22; Gürbüz, 2014, s.141). Kirkman ve Rosen (1999), Fuentes, Sáez ve Montes (2004), Rahman ve Bullock (2005) tarafından oluşturulan ölçekler, Gürbüz ve Bayar tarafından Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır (Kirkman & Rosen, 1999, s.58-74; Fuentes, Sáez, & Montes, 2004, s. 425-442; Rahman & Bullock, 2005, s. 73-83).

4.4. Araştırmanın Etik Kurul İzni

Ufuk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 21.01.2022 tarihli ve 2022/01 sayılı karar ile izin alınmıştır.

Kırıkkale Valiliği İl Sağlık Müdürlüğü'nden 14.02.2022 tarihli ve 43 sayılı karar ile izin alınmıştır.

4.5. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci etik kurul ve kurum onayı alındıktan sonra 15 Şubat 2022 ile 07 Mart 2022 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Kırıkkale ilinde HÖASHİ'de Şubat-Mart 2022 tarihlerinde aktif olarak görev yapan doktor, paramedik ve acil tıp teknisyenlerine anket formu internet aracılığıyla elektronik anket olarak uygulanmıştır.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıklarını şöyle sıralayabiliriz:

- Araştırma Kırıkkale İl Ambulans Servisi Başhekimliği, KKM ile merkez ve ilçelerde yer alan 16 adet istasyon ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma Kırıkkale ilinde Şubat-Mart 2022 tarihleri arasında hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinde görev yapan doktor, paramedik ve acil tıp teknisyeni olarak sınırlandırılmıştır.
- Araştırma veri toplama aracı olan ankette yer alan sorular ile sınırlandırılmıştır.

4.7. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların motivasyonu ve performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Eğitim ve geliştirmenin çalışanın performansına pozitif etkisi vardır.

H5: Eğitim ve geliştirmenin çalışanın motivasyonuna pozitif etkisi vardır.

4.8. Veri Setinin Analizlere Hazırlanması

Tez kapsamında elde edilen verilerin analizinde bazı ön aşamaların gerçekleştirilmesi ileride yapılacak analizlerin daha sağlıklı gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Veri setinin kontrol işlemlerinin tamamlanmasının ardından ölçek maddelerine çok değişkenli normal dağılım testi gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, veri setinde yer alan 275 verinin Mahalanobis uzaklık değerleri (MD^2) hesaplanmıştır. Bu kapsamda parametrelerin ki-kare test değerleri arasındaki korelasyon değeri incelenmiştir. Bu analize göre hesaplanan korelasyon değerinin normal dağılım için gerekli görülen ve olasılık grafiğinde yer alan değerden daha büyük olması durumunda veri setinin normal dağıldığı söylenebilir (Kalaycı, 2010, s. 215-216). Yapılan analiz sonucunda maddeler için hesaplanan MD^2 değeri ile ki-kare test değeri arasındaki Pearson korelasyon değeri 0,973 ($p \leq 0.005$) şeklinde hesaplanmıştır. Bu sonuç 40 madde için karşılanması gereken 0,949 ($p \leq 0.005$) referans değerinden daha büyüktür. Dolayısıyla veri setinde yer alan ölçekler için normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

4.9. Tanımlayıcı İstatistikler

4.9.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tez çalışmasında verilerin toplanmasından sonra 275 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı Tablo 1’de yer almaktadır. Tablo değerlendirildiğinde, katılımcıların %70,9’unun kadın, %28,7’sinin erkek olduğu, 18-25 yaş grubundan olan katılımcıların %17,1, 26-33 yaş grubundan olan katılımcıların %41,5, 34-41 yaş grubundan olan katılımcıların %40,7’lik bir orana, 50 yaş ve üstündeki katılımcıların ise %0,7’lik bir orana sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların medeni durumu incelediğinde; %70,9’unun evli, %28,7’sinin bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Katılanların meslekleri incelendiğinde, katılımcıların %8,0’inin doktor, %30,5’inin AABT, %61,1’inin ATT olarak çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların çalışma süreleri incelediğinde; %4,7’sinin 0-1 yıl arasında çalıştığı, %14,9’unun 2-5 yıl arasında çalıştığı, %23,3’ünün 6-10 yıl arasında çalıştığı, %57,1’inin 10 yıl üzerinde çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 1.
Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n= 275)

Değişken	Frekans	%	Değişken	Frekans	%
Cinsiyet			Meslek		
Kadın	170	61,8	Doktor	22	8,0
Erkek	105	38,2	AABT	84	30,5
Eksik veri			ATT	168	61,1
Medeni Durum			Eksik veri	1	,4
Evli	195	70,9	Çalışma Süresi		
Bekar	79	28,7	0-1	13	4,7
Eksik veri	1	,4	2-5	41	14,9
Yaş			6-10	64	23,3
18-25	47	17,1	10 +	157	57,1
26-33	114	41,5			
34-41	112	40,7			
50 +	2	,7			

4.10. Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerde yer alan maddelerin güvenilirlik analizini gerçekleştirirken birtakım şartların yerine getirilmesi gerekir. Bu şartları yerine getiremeyen maddelerin ise

sonrasında gerçekleştirilecek analizlerin daha sağlıklı gerçekleştirilebilmesi için çıkarılması gerekmektedir.

Ölçeğin Cronbach Alfa (α) değerinin 0,600'den büyük olması, ölçekte yer alan maddelerin genel güvenilirliğe olumsuz etki etmemesi ve maddelerin homojen yapıda olması güvenilirlik analizi kapsamında yerine getirilmeye çalışılan şartlardır (Alpar, 2012: s. 458; Kalaycı, 2010, s. 405). Maddelerin güvenilirliğe etkilerini incelemek için yapılan analiz sonucunda elde edilen madde toplam korelasyon değerlerinin pozitif yönlü ve 0,250'den büyük olması gerekmektedir (Kalaycı, 2010, s. 412).

Öte yandan, çoklu R^2 değerlerinin 0,300'den daha büyük olması ve madde silindiğinde güvenilirlik değerinde artışın olmaması gerekmektedir (Alpar, 2012, s. 391). Bununla birlikte, maddelerin homojen bir yapıda olmasını incelemek amacıyla Hotelling's T^2 testinin anlamlılığı incelenmektedir. Bu testin anlamlılığı, maddelerin homojen bir yapıda olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2010, s. 615-617).

Ortaya konan kriterler doğrultusunda her bir ölçek için 3 ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Öncelikle 20 maddeli eğitim geliştirme ölçeğine yapılan analiz sonucunda ölçeğin genel güvenilirliği 0,911 şeklinde bulunmuştur. Ancak ölçekte yer alan "9. Eğitim programlarına katılmanın aylık ücrete olumlu yansımaları isterim." (R^2 : 0,234<0,300) maddesi ve "10. Çalışma arkadaşlarım genellikle eğitimi zaman kaybı olarak görürler." (R^2 : 0,166<0,300) maddesinin güvenilirliğe olumsuz etki ettiği tespit edilmiştir.

Bununla birlikte ilgili maddelerin R^2 değerlerinin yukarıda belirtilen referans değerinden daha düşük oldukları da tespit edilmiştir. Bu nedenlerden dolayı belirtilen 2 maddenin veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Maddelerin çıkarılmasının ardından güvenilirlik analizi tekrar yapılmış ve Cronbach Alfa güvenilirlik değerinin 0,919'a yükseldiği görülmüştür. Bu değer eğitim geliştirme ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Alpar, 2012, s. 458; Kalaycı, 2010, s. 405).

Öte yandan Hotelling's T^2 testinin anlamlılığı, maddelerin homojen bir yapıda olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2010, s. 615-617). Eğitim geliştirme ölçeğine yönelik yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2.
Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Güvenirlilik Analizi (n=275)

Maddeler	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Çoklu R ² Katsayısı	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri
1. Çalıştığım kurumda her çalışana ihtiyaç duyduğum konuda eşit eğitim olanakları sağlanır.	,531	,571	,917
2. Katılacağım eğitimlerin sayısı ve niteliğiyle ilgili politikalar, çalıştığım kurum tarafından tespit edilir.	,545	,571	,915
3. Kurumumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.	,670	,626	,912
4. Amirim eğitim programlarına katılmamı destekler.	,678	,611	,912
5. Bilgi ve tecrübe olarak eksik olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.	,659	,627	,913
6. Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer hedefleri belirlemem ve bu hedeflere ulaşmam için yardımcı olur.	,580	,435	,915
7. Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana destek vereceklerine inanırım.	,625	,612	,914
8. Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan ihtiyaç duyduğum konularda bana destek vereceklerine inanırım.	,582	,599	,915
11. Eğitim programlarında mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.	,595	,635	,915
12. Eğitim programlarında hedeflenen becerileri kazanmak ve geliştirmek için gereken çabayı göstermeye hazırım.	,612	,713	,915
13. Eğitim programlarına katılmanın terfi etme şansımı yükseltmesini isterim.	,406	,318	,919
14. Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanırım.	,709	,737	,913
15. Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.	,705	,619	,911
16. Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.	,690	,664	,913
17. Eğitim programlarına katılmak, arkadaşlarımdan ve diğer sosyal çevremden takdirini kazanmamı sağlar.	,587	,588	,915
18. Eğitim programlarına katılmak, amirimden takdirini kazanmamı sağlar.	,604	,608	,915
19. Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.	,615	,527	,914
20. Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler ve yöntemler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.	,592	,513	,915
Tüm Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri	0,919		
Hotelling's T²	400,229; F_{17,275}= 22,168 (p≤0,0001)		

Güvenirlilik analizlerinde ikinci olarak motivasyon ölçeği maddeleri analize alınmış ve ölçeğin genel güvenirliliği 0,816 şeklinde bulunmuştur. Ancak ölçekte yer alan “1. Kurumumdaki çalışanların ücretleri yeterli ve adil olarak dağıtılmalıdır.” maddesinin güvenirliliğe olumsuz etki ettiği bulunmuştur. Bununla birlikte maddenin madde toplam korelasyon değerinin (0,166<0,250) ve R² değerinin (0,061<0,300) yukarıda belirtilen referans değerlerinin çok altında olduğu tespit edilmiştir.

Bu nedenlerden dolayı 1 numaralı maddenin veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Madde çıkarımından sonra güvenilirlik analizi tekrar yapılmış ve Cronbach Alfa güvenilirlik değerinin 0,875'e yükseldiği görülmüştür. Bu değer motivasyon ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Alpar, 2012, s. 458; Kalaycı, 2010, s. 405).

Öte yandan Hotelling's T² testinin anlamlılığı, ölçek maddelerinin homojen bir yapıda olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2010, s. 615-617). Motivasyon ölçeğine yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3.

Motivasyon Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları (n=275)

Maddeler	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Çoklu R ² Katsayısı	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri
2. Kurumumda yüksek performans gösteren çalışanlar yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.	,456	,312	,875
3.İşe yeni başlayanlara işe özel ve belirli konularda beceri kazandırmak için uyum eğitimi verilmelidir.	,710	,569	,855
4.Çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme amacıyla uzman kişiler tarafından eğitimler verilmelidir.	,642	,519	,861
5.Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir.	,645	,508	,859
6.Çalışanların motivasyonlarının artırılması için, görüş ve önerileri amirleri tarafından dikkate alınmalıdır.	,686	,530	,856
7.Kurumda herkesin (amirler ve çalışanlar) ortak amaç için çalışması sağlanmalıdır.	,729	,592	,852
8.Kurumda katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır.	,612	,576	,862
9.Çalışanlara görevi başarıyla gerçekleştirebilecek uygun çalışma ortamı ve yeterli donanım sağlanmalıdır.	,750	,667	,853
10.Çalışanlar üstleriyle her konuda kolayca ve rahatça konuşabilmelidir.	,520	,352	,870
Tüm Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri	0,875		
Hotelling's T²	48,562; F _{8,275} = 5,915 (p≤0,0001)		

Üçüncü olarak performans ölçeği maddelerine yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz kapsamında ölçekte yer alan "1. Çalışma hayatımda iş devamsızlık oranım düşüktür." maddesinin güvenilirliğe olumsuz etki ettiği tespit ettiği, R² değerinin (0,176<0,300) referans değerinin altında kaldığı tespit edilmiştir.

Bu nedenden dolayı 1 numaralı maddenin veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Madde çıkarımından sonra güvenilirlik analizi tekrar yapılmış ve Cronbach Alfa güvenilirlik değeri 0,811 olarak hesaplanmıştır.

Bu değer performans ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Alpar, 2012, s. 458; Kalaycı, 2010, s. 405). Ayrıca, Hotelling's T² testinin anlamlılığı ölçek maddelerinin homojen bir yapıda olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2010, s. 615-617).

Performans ölçeğine yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4.
Performans Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları (n=275)

Maddeler	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Çoklu R ² Katsayısı	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri
2. Çalışma motivasyonum ve moralim her zaman yüksektir.	,419	,403	,811
3. Çalıştığım kurumun bana sağladığı kişisel gelişme ve yükselme imkânı performansımı etkiler.	,558	,330	,786
4. Görevlerimi zamanında ve olması gerektiği şekilde tamamlarım.	,554	,359	,793
5. Beraber görev yaptığım ve etkileşim içinde olduğum iş arkadaşlarım performansımı etkiler.	,346	,312	,810
6. Çalışma hayatımdaki hedeflerime ulaşıyorum.	,550	,428	,787
7. Amirlerimden gördüğüm saygı, takdir ve adil davranış performansımı etkiler.	,484	,389	,795
8. Hizmet sunumunda kalite standartlarına ulaştığımdan eminim.	,591	,405	,782
9. İşyerimin mesleki kariyerim açısından vaat ettiği güvence ve fırsatlar performansımı etkiler.	,589	,428	,783
10. Çalışma hayatımda ortaya çıkan sorunlara en hızlı şekilde çözümler üretirim.	,589	,412	,784
Tüm Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri	0,811		
Hotelling's T²	247,912; F_{8,275}= 30,197 (p≤0,0001)		

4.11. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Açıklayıcı faktör analizi, birbiriyle ilişkili olarak gözlemlenen çok sayıdaki değişkenin anlamlı bir şekilde bir araya getirilerek daha az sayıda faktöre boyutlanmasıdır. Bu sayede, birbiriyle ilgili olan maddeler aynı faktörde bir araya getirilerek oluşturulan değişkenler arasındaki ilişkili yapıları ortaya çıkarılabilmektedir (Kalaycı, 2010, s. 321; Ural & Kılıç, 2013, s. 275).

Faktör analizinin geçerli olabilmesi için bazı şartların karşılanması gerekir. İlk sırada hesaplanan faktör yüklerinin 0,50'den büyük olması gelmektedir (Kalaycı, 2010, s. 329; Şencan, 2005, s. 779). Bununla birlikte, maddelerin yük değerleri arasındaki farkın 0,100'den az olmaması, temel bileşenler analizinin kullanılması, faktör analizinin daha kolay yapılmasını sağlayan ve boyutlanmalarda yaşanan yüksek farkları azaltan dikey yönlü döndürme yöntemlerinden Varimax (Azami Değişkenlik) döndürme yönteminin kullanılması önemlidir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk 2012, s. 191-205; Hair JR, Black, Babin & Anderson, 2014, s. 133-137).

Maddelerin ölçülmek istenen yapıya uygunluğunu test eden, yani ölçeğin olguyu ölçmede ne kadar yeterli olduğunu gösteren Bartlett Küresellik testinin anlamlılığına dikkat edilmesi gerekir. Bununla birlikte, örneklem sayısının ne derece yeterli olduğunu sınavan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin de 0,50'den daha yüksek olması açıklayıcı faktör analizinin ön kabullerinden bir diğeridir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2012, s. 207-208; Kalaycı, 2010, s. 327-329).

Özetle, Bartlett Küresellik testi değerinin ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin istenen düzeylerde olması; araştırmacıya ulaştığı örneklemin yeterli, kullandığı ölçeğin ise güçlü olduğunu gösteren çıktılardır. Bunun yanı sıra, eğer birden çok sayıda faktöre ulaşılan bir AFA gerçekleştiriliyorsa toplam varyans değerinin en az 3'te 2'sinin açıklanması da gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2012, s. 197).

Açıklayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesi için ortaya koyulan bu şartlar doğrultusunda her 3 ölçek için de AFA işlemleri gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, eğitim geliştirme ölçeğine AFA uygulanmıştır. Analize yönelik yapılan ön inceleme sonucunda ölçekte yer alan "6. Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer hedefleri belirlemem ve bu hedeflere ulaşmam için yardımcı olur." maddesinin faktör yük değerinin 0,50'den

daha düşük olduğu (0,422) tespit edilmiş ve devam eden analizlerden çıkarılmasına karar verilmiştir.

Daha sonra kalan 17 madde için AFA işlemi tekrar gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan sonuçlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5.
Eğitim ve Geliştirme Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Eş Kökenlilik	Özdeğer	Ort.	Açıklanan Varyans %	Alfa
Faktör 1: Öğrenme Motivasyonu (ÖM)				4,5007		
12. Eğitim programlarında hedeflenen becerileri kazanmak ve geliştirmek için gereken çabayı göstermeye hazırım.	,859	,803	4,232	4,5385	23,509	0,886
11. Eğitim programlarında mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.	,802	,696		4,5714		
14. Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanırım.	,797	,775		4,5385		
16. Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.	,754	,709		4,5641		
20. Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler ve yöntemler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.	,681	,569		4,5037		
15. Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.	,589	,651		4,3773		
13. Eğitim programlarına katılmanın terfi etme şansımı yükseltmesini isterim.	,507	,426		4,4118		
Faktör 2: Algılanan Eğitim Olanakları (AEO)				4,0932		
1. Çalıştığım kurumda her çalışana ihtiyaç duyduğu konuda eşit eğitim olanakları sağlanır.	,863	,783	2,810	3,9963	15,613	0,848
2. Katılacağım eğitimlerin sayısı ve niteliğiyle ilgili politikalar, çalıştığım kurum tarafından tespit edilir.	,809	,737		4,1971		
3. Kurumumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.	,729	,747		3,9341		
4. Amirim eğitim programlarına katılmama destekler.	,589	,648		4,2454		
Faktör 3: Bireysel Kazançlar (BK)				3,8764		
17. Eğitim programlarına katılmak, arkadaşlarımla ve diğer sosyal çevremle tanışmamı sağlar.	,844	,790	2,696	3,8425	14,979	0,820
18. Eğitim programlarına katılmak, amirimin takdirini kazanmamı sağlar.	,836	,793		3,5919		
19. Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.	,641	,625		4,1949		
Faktör 4: Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği (AÇAD)				4,0538		
8. Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımla ihtiyaç duyduğum konularda bana destek vereceklerine inanırım.	,870	,835	2,601	4,1172	14,451	0,811
7. Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımla bana destek vereceklerine inanırım.	,789	,752		4,0882		

5.Bilgi ve tecrübe olarak eksik olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.	,645	,697		3,9560		
<p>Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans= %70,204 Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk ölçümü=0,899 (%89,9) Bartlet'in Küresellik Testi=2847,167; sd=136; p<0,0001 Genel ortalama: 4,2158; S. sapma: 0,8083; n: 275; Ölçeğin tamamı için Alpha: 0,915; Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum ,..., 5= Kesinlikle Katılıyorum</p>						

Analiz sonucunda 4 faktörden oluşan ve toplam varyansın %70,204'ünü açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde varyans oranı ve faktör yükleri açısından herhangi bir sorun yaratan maddenin olmadığı görülmüştür.

İkinci olarak motivasyon ölçeğine açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda motivasyon değişkeni 2 alt boyut altında toplanmıştır. Ortaya koyulan 2 boyutlu yapının toplam varyansı açıklama gücü %65,368'dir. Birinci faktör örgütsel ve yönetsel araçlara yönelik ifadelerden oluşurken, ikinci faktör ise ekonomik ve psiko-sosyal araçlara yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Bu yapı ortaya çıkarken herhangi bir madde çıkarımına gerek kalmamıştır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6.
Motivasyon Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Eş Kökenlilik	Özdeğer	Ort.	Açıklanan Varyans %	Alfa
Faktör 1: Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar (ÖYA)				4,6698		
9. Çalışanlara görevi başarıyla gerçekleştirebilecek uygun çalışma ortamı ve yeterli donanım sağlanmalıdır.	,845	,775	3,642	4,7022	440,472	0,873
8. Kurumda katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır.	,830	,695		4,6520		
7. Kurumda herkesin (amirler ve çalışanlar) ortak amaç için çalışması sağlanmalıdır.	,757	,678		4,6227		
4. Çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme amacıyla uzman kişiler tarafından eğitimler verilmelidir.	,690	,573		4,6593		
3. İşe yeni başlayanlara işe özel ve belirli konularda beceri kazandırmak için uyum eğitimi verilmelidir.	,659	,629		4,7096		
10. Çalışanlar üstleriyle her konuda kolayca ve rahatça konuşabilmelidir.	,633	,432		4,6728		
Faktör 2: Ekonomik ve Psiko-Sosyal Araçlar (EPA)				4,5671		
2. Kurumumda yüksek performans gösteren çalışanlar yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.	,850	,728	2,241	4,4228	24,896	0,728
5. Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir.	,788	,728		4,6007		
6. Çalışanların motivasyonlarının artırılması için, görüş ve önerileri amirleri tarafından dikkate alınmalıdır.	,636	,646		4,6777		
<p>Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans= %65,368 Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk ölçümü=0,884 (%88,4) Bartlet'in Küresellik Testi=1232,667; sd=36; p<0,0001 Genel ortalama: 4,6355; S.sapma: 0,5764; n: 275; Ölçeğin tamamı için Alpha: 0,875; Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum ,..., 5= Kesinlikle Katılıyorum</p>						

Tez kapsamında gerçekleştirilen üçüncü açıklayıcı faktör analizi performans ölçeğine yönelik yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda performans değişkeni 2 alt boyut altında toplanmıştır. Ortaya koyulan 2 boyutlu yapının toplam varyansı açıklama gücü %57,641'dir. Birinci faktör içsel etkililik şeklinde oluşurken, ikinci faktör ise dışsal etkililik şeklinde oluşmaktadır. Bu yapı ortaya çıkarken herhangi bir madde çıkarımına gerek kalmamıştır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7.
Performans Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Eş Kökenlilik	Özdeğer	Ort.	Açıklanan Varyans %	Alfa
Faktör 1: İçsel Etkililik (İE)				4,0418		
2. Çalışma motivasyonum ve moralim her zaman yüksektir.	,830	,701	3,642	3,6447	29,400	
6. Çalışma hayatımdaki hedeflerime ulaşıyorum.	,788	,630		4,0441		
8. Hizmet sunumunda kalite standartlarına ulaştığımdan eminim.	,608	,530		4,0806		
3. Çalıştığım kurumun bana sağladığı kişisel gelişme ve yükselme imkânı performansımı etkiler.	,594	,470		4,1978		
10. Çalışma hayatımda ortaya çıkan sorunlara en hızlı şekilde çözümler üretirim.	,587	,520		4,2418		0,770
Faktör 2: Dışsal Etkililik (DE)				4,4396		
5. Beraber görev yaptığım ve etkileşim içinde olduğum iş arkadaşlarım performansımı etkiler.	,790	,630	2,241	4,4872	28,241	0,743
7. Amirlerimden gördüğüm saygı, takdir ve adil davranış performansımı etkiler.	,770	,609		4,4044		
9. İşyerimin mesleki kariyerim açısından vaat ettiği güvence ve fırsatlar performansımı etkiler.	,679	,583		4,2784		
4. Görevlerimi zamanında ve olması gerektiği şekilde tamamlarım.	,623	,515		4,5882		
<p>Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans= %57,641 Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk ölçümü=0,829 (%82,9) Bartlet'in Küresellik Testi=756,738; sd=36; p<0,0001 Genel ortalama: 4,2407; S.sapma: 0,8007; n: 275; Ölçeğin tamamı için Alpha: 0,811; Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum ,..., 5= Kesinlikle Katılıyorum</p>						

4.12. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Bu kısımda gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçülmek istenen değişkenlerin daha az sayıdaki yapıyı temsil etme kabiliyeti sınanmaktadır (Hair JR., Black, Babin, & Anderson, 2014, s. 602). Açıklayıcı faktör analizleri neticesinde ortaya koyulan model, DFA ile onaylanmaktadır (Yılmaz & Çelik, 2009, s. 53). AFA'da olduğu gibi DFA'nın da gerçekleştirilmesi için karşılanması gereken birtakım koşullar bulunmaktadır. İlk olarak, ölçekte yer alan maddelerin standardize değerlerinin 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Hair JR., Black, Babin, & Anderson, 2014, s. 605). Bunun yanında, her bir maddenin anlamlılığını gösteren t-değerlerinin 1,96 değerinden büyük olması istenmektedir (Schumacker & Lomax, 2016, s. 109).

Öte yandan, açıklanan varyans ortalamasının (AVE: Average Variance Extracted) 0,50'nin üzerinde olması ve birleşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) değerinin de AVE değerinden yüksek olması gerekmektedir (Hair JR., Black, Babin, &

Anderson, 2014, s. 605; Yılmaz & Çelik, 2009, s. 144). Maddelere yönelik hesaplanan hata paylarının 0,90'ın üzerinde olmaması gerekmektedir. Faktörlerin en az üç maddeden bir araya gelmesi ve kurulan modelin uyum iyiliklerinin çoğunluğunun kabul edilir düzeylerde olması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2012, s. 277-284; Hair JR., Black, Babin, & Anderson, 2014, s. 602-605; Şimşek Ö. F., 2007, s. 86).

Belirtilen kriterler doğrultusunda AFA ile ulaşılan boyutların tamamı tek bir model içerisinde DFA'ya dahil edilmiştir. Yapılan DFA sonucunda; her bir madde için hesaplanan hata varyansları, modifikasyon önerileri, t-değerleri ve standardize değerler incelenmiştir.

Yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliklerinde çok fazla sorun tespit edilmemiştir. Ki-kare uyum iyiliğinin serbestlik derecesine bölünmesiyle hesaplanan Ki-kare uyum iyiliğinin 2,38 (1271,07/532), RMSEA değerinin ise 0,071 olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte diğer uyum iyiliklerinin çoğunluğunun kabul edilebilir değerlerde olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan DFA'da faktörler için AVE değerleri hesaplanmış olup içsel etkililik boyutunun AVE değerinin (0,41) ve dışsal etkililik boyutunun AVE değerinin (0,42) istenen değerden biraz düşük olduğu görülmüştür. Böyle bir durumda AVE değerinin referans değerine yakınlığına ve modeldeki diğer değişkenlerin AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde olmasına bakılmaktadır (Fornell & Larcker, 1981, s. 46). Dolayısıyla boyutların kabul edilebilir değerlere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda DFA sonlandırılarak Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8.**Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

İFADELER	Standardize Yük Değeri	Hata Payı	R ²	t-Değeri	AVE	CR
Faktör 1: Öğrenme Motivasyonu (ÖM)						
12. Eğitim programlarında hedeflenen becerileri kazanmak ve geliştirmek için gereken çabayı göstermeye hazırım.	0,81	0,35	0,65	15,93	0,57	0,90
11. Eğitim programlarında mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.	0,74	0,45	0,55	14,04		
14. Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanırım.	0,87	0,24	0,76	18,01		
16. Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.	0,83	0,31	0,69	16,65		
20. Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler ve yöntemler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.	0,71	0,50	0,50	13,12		
15. Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.	0,75	0,47	0,53	11,78		
13. Eğitim programlarına katılmanın terfi etme şansımı yükseltmesini isterim.	0,50	0,75	0,25	8,58		
Faktör 2: Algılanan Eğitim Olanakları (AEO)						
1. Çalıştığım kurumda her çalışana ihtiyaç duyduğu konuda eşit eğitim olanakları sağlanır.	0,75	0,44	0,56	13,80	0,59	0,85
2. Katılacağım eğitimlerin sayısı ve niteliğiyle ilgili politikalar, çalıştığım kurum tarafından tespit edilir.	0,73	0,46	0,54	13,43		
3. Kurumumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.	0,83	0,30	0,70	16,12		
4. Amirim eğitim programlarına katılmama destekler.	0,75	0,46	0,54	13,90		
Faktör 3: Bireysel Kazançlar (BK)						
17. Eğitim programlarına katılmak, arkadaşlarımla ve diğer sosyal çevremle takdirini kazanmamı sağlar.	0,83	0,32	0,68	15,61	0,63	0,83
18. Eğitim programlarına katılmak, amirimin takdirini kazanmamı sağlar.	0,82	0,33	0,67	15,49		
19. Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.	0,72	0,48	0,52	12,94		
Faktör 4: Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği (AÇAD)						
8. Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımla ihtiyaç duyduğum konularda bana destek vereceklerine inanırım.	0,82	0,33	0,67	15,55	0,62	0,83
7. Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımla bana destek vereceklerine inanırım.	0,81	0,34	0,66	15,31		
5. Bilgi ve tecrübe olarak eksik olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.	0,73	0,46	0,54	13,36		
Faktör 1: Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar (ÖYA)						
9. Çalışanlara görevi başarıyla gerçekleştirebilecek uygun çalışma ortamı ve yeterli donanım sağlanmalıdır.	0,84	0,50	0,50	16,78	0,55	0,85
8. Kurumda katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır.	0,76	0,55	0,45	14,32		
7. Kurumda herkesin (amirler ve çalışanlar) ortak	0,79	0,56	0,44	15,10		

amaç için çalışması sağlanmalıdır.						
4. Çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme amacıyla uzman kişiler tarafından eğitimler verilmelidir.	0,70	0,53	0,47	12,95		
3. İşe yeni başlayanlara işe özel ve belirli konularda beceri kazandırmak için uyum eğitimi verilmelidir.	0,76	0,60	0,40	14,30		
10. Çalışanlar üstleriyle her konuda kolayca ve rahatça konuşabilmelidir.	0,57	0,56	0,44	9,87		
Faktör 2: Ekonomik ve Psiko-Sosyal Araçlar (EPA)						
2. Kurumunda yüksek performans gösteren çalışanlar yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.	0,57	0,67	0,33	9,50	0,54	0,70
5. Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir.	0,79	0,73	0,27	14,38		
6. Çalışanların motivasyonlarının artırılması için, görüş ve önerileri amirleri tarafından dikkate alınmalıdır.	0,81	0,58	0,42	14,94		
Faktör 1: İçsel Etkililik (İE)						
2. Çalışma motivasyonum ve moralim her zaman yüksektir.	0,58	0,68	0,32	9,64	0,41	0,80
6. Çalışma hayatımdaki hedeflerime ulaşıyorum.	0,64	0,35	0,65	11,08		
8. Hizmet sunumunda kalite standartlarına ulaştığımdan eminim.	0,67	0,43	0,57	11,66		
3. Çalıştığım kurumun bana sağladığı kişisel gelişme ve yükselme imkânı performansımı etkiler.	0,63	0,43	0,57	10,82		
10. Çalışma hayatımda ortaya çıkan sorunlara en hızlı şekilde çözümler üretirim.	0,67	0,68	0,32	11,54		
Faktör 2: Dışsal Etkililik (DE)						
5. Beraber görev yaptığım ve etkileşim içinde olduğum iş arkadaşlarım performansımı etkiler.	0,52	0,38	0,62	8,55	0,42	0,82
7. Amirlerimden gördüğüm saygı, takdir ve adil davranış performansımı etkiler.	0,66	0,38	0,62	11,35		
9. İşyerimin mesleki kariyerim açısından vaat ettiği güvence ve fırsatlar performansımı etkiler.	0,71	0,29	0,71	12,39		
4. Görevlerimi zamanında ve olması gerektiği şekilde tamamlarım.	0,68	0,50	0,50	11,86		

DFA sonucunda ulaşılan uyum iyilikleri Tablo 9’de bir araya getirilmiştir. Bu kapsamda, başta normalleştirilmiş ki-kare istatistiği ve RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) uyum iyiliği incelenmiştir.

Bunların yanında; AGFI, GFI, RMR, SRMR, CFI, NFI, NNFI, IFI, PNFI, PGFI, RFI, CAIC uyum iyilikleri de incelenmiştir. Buradaki amaç; örneklem büyüklüğünü, modeldeki serbestlik derecelerini, modelin karmaşıklığını dikkate alan ve almayan diğer uyum iyilikleri açısından ölçme modelinin uyuma geçerliliğinin test edilmesidir (Şimşek Ö. F., 2007, s. 47-49).

Tablo 9.**Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Uyum İyiliği İstatistikleri**

Uyum İyiliği İndeksleri	Çalışmanın Ölçme Modeline Ait Değerleri	Referans Değerler	
		İyi Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değeri
X^2/df	1271,07/532=2,38	$0 \leq X^2/df \leq 2,5$	$3 < X^2/df \leq 5$
RMSEA	0,071	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,5 < RMSEA \leq 0,08$
AGFI	0,75	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
GFI	0,79	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	
RMR	0,041	$RMR \leq 0,05$	
SRMR	0,065	$SRMR \leq 0,08$	
CFI	0,96	$0,95 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$
NFI	0,93	$0,90 \leq NFI$	
NNFI	0,95	$0,90 \leq NNFI$	
IFI	0,96	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$
PNFI	0,83	$0,95 \leq PNFI \leq 1,00$	$0,50 \leq PNFI \leq 0,90$
PGFI	0,67	$0,95 \leq PGFI \leq 1,00$	$0,50 \leq PGFI \leq 0,90$
RFI	0,92	$0,90 \leq RFI$	
Model CAIC < Doymuş CAIC	1919,52 < 4168,57	Model CAIC < Doymuş CAIC	

Kaynak: Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2012, s. 271-272; Hair JR., Black, Babin, & Anderson, 2014, s. 578-589; Şimşek Ö. F., 2007, s. 47-49; Yılmaz & Çelik, 2009, s. 47

Tablo incelendiğinde DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ve modelin karşılaması gereken uyum iyiliği değerleri görülmektedir. Değerler karşılaştırmalı olarak incelendiğinde AGFI ve GFI dışındaki tüm değerlerin kabul edilebilir düzeyde oldukları söylenebilir. Uyum iyilikleri bir bütün halinde değerlendirildiğinde ölçme modelinin genel anlamda uygun olduğu ve kurulan modelin doğrulandığı sonucuna ulaşılabilir.

4.13. Hipotez Testleri

Tez kapsamında oluşturulan hipotezlerin tamamı değişkenler arasındaki ilişkilere yöneliktir. Bununla birlikte değişkenlerin birbirlerine olan etki seviyelerine ve yönlerine yönelik testler söz konusudur. Bu kapsamda değişkenler arasındaki ilişki düzeyleri korelasyon analizi ile değişkenlerin birbirlerine yönelik etki düzeyleri ise regresyon analizleri ile incelenmiştir. Öyle ki, etki analizlerini ifade eden regresyon analizinin ön koşulu kurulan regresyon modeline dahil edilen her bir değişkenin birbiri

arasındaki ilişkilerin anlamlı olmasına bağlıdır. Bu doğrultuda hipotezlerde belirtilen değişkenler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Dolayısıyla her regresyon analizinin öncesinde korelasyon analizleri gerçekleştirilmiş, anlamlı ilişkilerin olduğu değişkenler regresyon modellerine dahil edilmiştir. Bu kapsamda yapılan ilişki testlerinde Pearson korelasyon katsayıları dikkate alınmıştır. Hesaplanan korelasyon katsayıları -1 ile +1 arasında değişmektedir. Bununla birlikte, ilişki değerinin mutlak olarak 1'e yaklaşması ilişkinin gücünün artması anlamına gelmektedir. Öte yandan hesaplanan korelasyon katsayısının da istatistiki olarak anlamlı olması gerekmektedir (Mooi & Sarstedt, 2011, s. 88; Alpar, 2012, s. 333; Ural & Kılıç, 2013, s. 243).

H₁: Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezin test edilmesi için bu değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiştir.

Tablo 10.

Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ve Alt Boyutları ile Çalışanların Performansı Arasındaki İlişki (n: 275)

Değişkenler		ÖM	AEO	BK	AÇAD	Eğitim ve Geliştirme	Performans
ÖM	Pearson Korelasyon	1					
	p-değeri	-					
AEO	Pearson Korelasyon	,519**	1				
	p-değeri	,000	-				
BK	Pearson Korelasyon	,581**	,403*	1			
	p-değeri	,000	,000	-			
AÇAD	Pearson Korelasyon	,509**	,617*	,512**	1		
	p-değeri	,000	,000	,000	-		
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	Pearson Korelasyon	,851**	,792*	,767**	,787**	1	
	p-değeri	,000	,000	,000	,000	-	
PERFORMANS	Pearson Korelasyon	,609**	,484*	,478**	,516**	,657**	1
	p-değeri	,000	,000	,000	,000	,000	-
**. Korelasyonun $p \leq 0,01$ düzeyinde anlamlılığı							
*. Korelasyonun $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlılığı							

Tablo incelendiğinde hem eğitim ve geliştirme faaliyetleri değişkeninin 4 alt boyutunun hem de bir bütün halinde eğitim ve geliştirme faaliyetleri değişkeninin çalışanların performansı ile anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu çıkarıma iki şekilde ulaşılmaktadır.

Birincisi p-değerlerinin anlamlılığı üzerinedir. Eğer bu değer 0,050 değerinden daha küçük ise ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu ($p < 0,050$) sonucuna ulaşılır. Anlamlılık sağlandıktan sonra ilişkinin ne düzeyde gerçekleştiği incelenmektedir.

Bunun için Pearson Korelasyon değerinin nasıl ve ne yönde olduğuna dikkat etmek gerekmektedir. Düşük korelasyon değeri iki değişken arasındaki güçsüz ilişkiye işaret ederken, çok yüksek korelasyon değeri ise değişkenlerin birbirine çok benzeştiği, bir farklarının kalmadığı anlamına gelebilmektedir. Bunun için hesaplanan korelasyon değerlerinin 0,200-0,900 aralığında olması istenen bir durumdur.

Özellikle, eğitim ve geliştirme faaliyetleri değişkeni ve 4 alt boyutu ile çalışan performansı değişkeni arasındaki ilişkide yeterli düzeylere ulaşıldığı görülmektedir. Ayrıca buradan hareketle, regresyon analizi için gerekli olan ön koşulun sağlandığı da söylenebilir. Sonuç olarak tez kapsamında ortaya konulan 1 numaralı hipotez desteklenmiştir.

H₂: Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezin test edilmesi için tekrar korelasyon analizine başvurulmuştur. Bu sefer çalışanların performansı yerine çalışanların motivasyonları analize dâhil edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11.
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ve Boyutları ile alışanların Motivasyonu
Arasındaki İlişki (n: 275)

Değişkenler		ÖM	AEO	BK	AAD	Eğitim ve Geliştirme	Motivasyon
ÖM	Pearson Korelasyo	1					
	p-değeri	-					
AEO	Pearson Korelasyo	,519**	1				
	p-değeri	,000	-				
BK	Pearson Korelasyo	,581**	,403**	1			
	p-değeri	,000	,000	-			
AAD	Pearson Korelasyo	,509**	,617**	,512**	1		
	p-değeri	,000	,000	,000	-		
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	Pearson Korelasyo	,851**	,792**	,767**	,787**	1	
	p-değeri	,000	,000	,000	,000	-	
MOTİVASYON	Pearson Korelasyo	,587**	,306**	,233**	,274**	,463**	1
	p-değeri	,000	,000	,000	,000	,000	-
** . Korelasyonun $p \leq 0,01$ düzeyinde anlamlılığı							
* . Korelasyonun $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlılığı							

Tablo incelendiğinde hem eğitim ve geliştirme faaliyetleri değişkeninin 4 alt boyutunun hem de bir bütun halinde eğitim ve geliştirme faaliyetleri değişkeninin çalışanların motivasyonu ile anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca ulaşmada tabloda sunulan p değerlerinin anlamlılığı ve Pearson Korelasyon değerlerinin anlamı ve yeterli ilişki gücüne sahip olduğu çıkarımından hareketle ulaşılmıştır. Analiz sonucu itibariyle tez kapsamında kurulan ikinci hipotezin desteklendiği söylenebilir.

Bir sonraki analizde ise tez kapsamında öne sürülen 3 numaralı hiptezin sınanması yer almaktadır.

H₃: Çalışanların motivasyonu ve performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezin test edilmesi amacıyla çalışanların motivasyonu değişkeni ile performansları değişkeni korelasyon analizine dahil edilmiştir. Analiz sonucunda ulaşılan değerler Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12.

Çalışanların Motivasyonları ile Performansları Arasındaki İlişki (n: 275)

		PERFORMANS
MOTİVASYON	Pearson Korelasyon	,535**
	p-değeri	,000
**. Korelasyonun $p \leq 0,01$ düzeyinde anlamlılığı		
*. Korelasyonun $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlılığı		

Tablo incelendiğinde değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ($p < 0,050$) görülmektedir. İlişkinin düzeyine bakıldığında 0,535’lik bir değere sahip olduğu tespit edilmektedir. Buradan hareketle tez kapsamında ortaya koyulan üçüncü hipotezin de desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tez kapsamında öne sürülen dördüncü hipotez şu şekildedir.

H₄: Eğitim ve geliştirmenin çalışanın performansına pozitif etkisi vardır.

Hipotezin sınanması için regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin gerçekleştirilebilmesinde birtakım koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. İlki, bağımlı değişkeni açıklayacak değişkenler arasında yüksek ilişkilerden kaynaklanan sorunları gösteren çoklu bağıntı sorununun olmamasıdır. Kurulan modelde böyle bir sorunun olmadığını ortaya koyabilmek adına Durbin-Watson (D-W) istatistiğinin 1,5-2,5 arasında olması (Kalaycı, 2010, s. 264), tolerans değerlerinin 0,200’den büyük olması (Büyüköztürk, 2009, s. 100), VIF (Variance Inflation Factors) değerlerinin 10’dan (Alpar, 2012, s. 390) ve CI (Condition Index) değerlerinin ise 30’dan büyük olmaması (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2012, s. 36) otokorelasyon ve çoklu bağlantı sorununun yaşanmaması açısından karşılanması gereken değerlerdir. Bu doğrultuda yapılan regresyon analizinin özetlendiği Tablo 13 incelendiğinde; Durbin-Watson (D-W) istatistiğinin 1,781 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çoklu bağlantı değerlerinin (Tolerans, VIF, CI) belirtilen referans değerlerine uygun olduğu görülmektedir. Dolayısıyla değişkenler arasında çoklu bağıntı sorununun yaşanmadığı

söylenbilir. Elde edilen bulgulardan hareketle, modele dâhil edilen her bir faktörün birbirinden ayrıldığı, yani uygulamaya katılanlar için bu faktörlerin farklı anlamlar içerdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 13).

Tablo 13.

Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışanların Performansına Etkisi

	Standardize edilmemiş		Standardize edilmiş	t- değeri	Anlam düzeyi	Çoklu bağlantı istatistikleri		
	β	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF	CI
(Sabit)	,359	,209		6,505	,000	-	-	1,000
ÖM	,384	,061	,386	6,340	,000	,556	1,800	13,504
AEO	,086	,042	,124	2,056	,041	,563	1,777	16,079
BK	,063	,035	,107	1,815	,071	,599	1,670	20,575
AÇAD	,132	,044	,188	3,008	,003	,527	1,896	29,116
Bağımlı değişken: Performans; R: 0,666; R ² :0,443; Düzeltilmiş R²: 0,435 ; D-W: 1,781; Model için F4: 53,731; *p<0,01								

Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen değerlerin daha detaylı incelenmesinde büyük yarar bulunmaktadır. Regresyon analizi sonucunda kurulan model bir bütün halinde anlamlı olarak ($p<0,01$) kabul edilmiştir. Başka bir deyişle, acil sağlık hizmetlerinde görev yapan personelin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, onların iş performansı üzerinde etkilidir. Bu durum çalışanlarının performansını artırmak isteyen sağlık yöneticilerinin personele yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden faydalanabileceği anlamına gelmektedir. Düzeltilmiş R² değerine bakıldığında ise bu etkinin gücü gözlenecektir. Buna göre, kurulan model ile uygulamaya katılan çalışanların performanslarının açıklanmasında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin %43,5'lik bir payı bulunmaktadır. Daha önceki analizler sonucunda eğitim ve geliştirme faaliyetleri değişkeninin 4 alt boyuttan oluştuğu ortaya koyulmuştu. Yapılan bu regresyon analizi ile bu etki içerisinde hangi faktörün anlamlı katkıya sahip olduğu ve hangi faktörün çalışanların performansına daha fazla etki ettiği incelenmiştir. Bunun için öncelikle faktörlerin karşısında yer alan anlam düzeylerine bakılması gerekmektedir. Tablodaki anlam düzeyleri incelendiğinde öğrenme motivasyonunun ($0,000<0,050$), algılanan eğitim olanaklarının ($0,041<0,050$) ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin ($0,003<0,050$) anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir. Buna karşın, bireysel kazançlar değişkeninin anlamlı bir etki gücüne sahip olmadığı

(0,071>0,050) görülmektedir. Tablodaki standardize edilmiş katsayılar bölümündeki beta değerleri incelenecek olursa anlamlı faktörlerin etki düzeyi görülecektir. Buna göre en yüksek beta değerine 0,386 ile öğrenme motivasyonu sahiptir. Bu değer bize çalışanların performanslarında manidar bir değişim görmek isteniyorsa öğrenme motivasyonuna yönelik gerçekleştirilecek faaliyetler sonucunda performansta %38,6'lık bir etki yaşanacağını göstermektedir. İkinci etki gücüne sahip olan değişken ise 0,188'lik beta değeri ile algılanan çalışma arkadaşları desteği değişkenine aittir. Bu durum algılanan çalışma arkadaşları desteğinde yaşanacak bir birimlik artışın çalışanların performanslarında 0,188 birimlik bir artışa neden olacağı anlamına gelmektedir. Anlamlı etki gücüne sahip olan üçüncü alt boyut ise algılanan eğitim olanakları değişkenidir. Bu değişkenin çalışan performansına modeldeki etki gücü 0,124'tür. Bu sonuçlardan hareketle H4 hipotezini kabul söylemek mümkündür.

Tez kapsamında öne sürülen son hipotez ise şu şekilde ifade edilmektedir.

H₅: Eğitim ve geliştirmenin çalışanın motivasyonuna pozitif etkisi vardır.

Hipotezin test edilmesi amacıyla regresyon modeli tekrar kurulmuştur. Bu sefer bağımlı değişken olarak çalışanların motivasyonları değişkeni seçilmiştir. Buradaki amaç, acil sağlık hizmetlerinde görev yapan personele yönelik gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, onların iş motivasyonları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun incelenmesidir. Bu doğrultuda yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 14'te sunulmuştur. Tablo incelendiğinde kurulan modelin bir bütün halinde anlamlı etkiye ($p<0,01$) sahip olduğu görülmektedir. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse; acil sağlık hizmetlerinde görev yapan personelin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, onların iş motivasyonları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu durum çalışanlarının motivasyonlarını artırmak isteyen sağlık yöneticilerinin personele yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden faydalanabileceği anlamına gelmektedir. Düzeltilmiş R^2 değerine bakıldığında ise bu etkinin gücü görülecektir. Buna göre, kurulan model ile uygulamaya katılan çalışanların motivasyonlarının açıklanmasında eğitim ve öğretim faaliyetlerinin %35,3'lük bir payı bulunmaktadır.

Tablo 14.**Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi**

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi	Çoklu bağlantı istatistikleri		
	β	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF	CI
(Sabit)	2,464	,181		13,634	,000	-	-	1,000
ÖM	,538	,052	,670	10,273	,000	,556	1,800	13,504
AEO	,013	,036	,024	,370	,712	,563	1,777	16,079
BK	-,081	,030	-,168	-2,681	,008	,599	1,670	20,575
AÇAD	,002	,038	,004	,064	,949	,527	1,896	29,116

Bağımlı değişken: **Motivasyon**; R: 0,602; R²:0,362; **Düzeltilmiş R²: 0,353**; D-W: 2,002; Model için F₃: 38,321; *p<0,01

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutlarının da motivasyon değişkeni üzerindeki etki durumlarını incelemekte yarar bulunmaktadır. Her bir faktör için hesaplanan anlam değerlerine bakıldığında; öğrenme motivasyonunun (0,000<0,050) ve bireysel kazançların (0,008<0,050) anlamlı etkilere sahip olduğu görölmektedir. Buna karşın, algılanan eğitim olanaklarının (0,712>0,050) ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin (0,949>0,050) anlamlı bir etki gücüne sahip olmadıkları görölmektedir. Tablodaki standardize edilmiş katsayılar bölümündeki beta değerleri incelenecek olursa anlamlı faktörlerin etki düzeyi görülecektir. Buna göre en yüksek beta değerine 0,670 ile öğrenme motivasyonu sahiptir. Bu değer bize çalışanların motivasyonlarında anlamlı bir değişim görmek isteniyorsa öğrenme motivasyonuna yönelik gerçekleştirilecek faaliyetler sonucunda performansta %67'lik bir etki yaşanacağını göstermektedir. İkinci etki gücüne sahip olan değişken ise -0,168'lik beta değerine ile bireysel kazançlar değişkenine aittir. Beta değerinin eksi olarak çıkması etkinin negatif yönlü olduğunu göstermektedir. Bu durum bireysel kazançlarda yaşanacak bir birimlik artışın çalışanların motivasyonlarında 0,168 birimlik bir düşüşe neden olacağı anlamına gelmektedir. Bu nedenle bireysel kazançların olumsuz etki ettiğini söylemek mümkündür. Bu sonuçlardan hareketle H₅ hipotezini kabul söylemek mümkündür.

Tez kapsamında ortaya koyulan 5 hipotezin de test edilme işlemleri tamamlanmıştır. Tüm hipotezler yapılan analizler ile istatistiksel olarak desteklenmiştir. Bu kapsamda, hipotez testleri sonucunda oluşturulan özet tablo şu şekildedir.

Hipotezler	Karar
H1: Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2: Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3: Çalışanların motivasyonu ve performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H4: Eğitim ve geliştirmenin çalışanın performansına pozitif etkisi vardır.	Desteklendi
H5: Eğitim ve geliştirmenin çalışanın motivasyonuna pozitif etkisi vardır.	Desteklendi

Acil sağlık hizmetlerinde eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulandığında anlaşılmaktadır ki; sağlık çalışanlarının performansı yükselecektir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile hizmet sunumun hızlı, güvenilir, yüksek performans ve hatasız şekilde yürütülmesi sağlanmış olacaktır. HÖASH’de çalışanların güncel bilgiler doğrultusunda, zamanında ve doğru tedavi basamaklarını uygulaması, sakatlıkların önlenmesi ve hayatta kalma oranını olumlu yönde etkilemektedir. Hizmet kalitesinin artması, ölüm ve sakatlıkların azalmasına yardımcı olacaktır. Buna göre; acil sağlık hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinin toplum sağlığını etkilediği görülmektedir.

Ayrıca eğitimler ile bilgi ve beceri eksikliğine bağlı olarak ortaya çıkan ve kurumu zarara uğratan maliyetlerin azalması da sağlanmış olacaktır.

SONUÇ

Günümüzde küreselleşmeyle beraber artan yoğun rekabet şartlarında işletmelerin insan kaynağına vermiş oldukları önem gün geçtikçe artmaktadır. Artan yoğun rekabet şartlarında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamaları ve hayatta kalabilmeleri için insan gücünden etkili ve verimli olarak faydalanmaları gerekir. Teknoloji ve bilgi alanında gerçekleşen yenilikler zamanla çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerinin yetersiz kalmasına neden olur. İşletme tarafından personelin bilgi ve becerilerinin güncellenmesi, geliştirilmesi, etkinlik ve verimliliklerinin artırılmasında kullanılan önemli araçlardan birisi eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kuruma yeni başlayan ya da yer değişikliği yapan personelin işe adaptasyon ve uyumunun sağlanmasında da kullanılmaktadır. İşe alıştırma ve iş değiştirme eğitimleri ile çalışanların işletmenin misyon ve vizyonları doğrultusunda belirlemiş oldukları amaçlarını ve örgüt kültürünü en kısa sürede benimsemesi sağlanarak motivasyon ve performansları artırılmış olacaktır.

Yapılan literatür taramasından elde edilen sonuçlar, çalışanların davranışlarını harekete geçiren güç olarak tanımlanan motivasyonun işletmenin başarısındaki önemini ortaya koymaktadır. Motivasyon kişisel ihtiyaçlara göre değişir ve herkesi motive eden ihtiyaçlar farklıdır. İşletme tarafından çalışanlar iyi tanınmalı ve kullanılacak motivasyon aracı doğru tespit edilmelidir. Çalışanın motivasyonunun sağlanmasında eğitim ve geliştirme önemli bir araçtır ve bu araçla motive olan çalışanların işletmeye olumlu katkıları olmaktadır. İşletme tarafından çoğu zaman maliyet olarak görülen eğitim ve geliştirme faaliyetleri insan kaynağına yapılan en önemli yatırımdır. Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların çatışması işletmelerde beklenen bir durumdur. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların bilgi ve becerilerini artırmanın yanı sıra örgütsel amacın çalışanlar tarafından içselleştirilmesini de sağlar. Kurumsal amaçlar ile bireysel amaçların birleştirilmesi çalışanın motivasyon ve performansını artırır. Motivasyon ve performans arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Motivasyonda kullanılan araçlar performansı etkileyen ve devamlılığını sağlayan bir süreçtir. Motivasyonu düşük olan bireyin performansının yüksek olması beklenemez.

Kamu kurumlarında da çalışanların bilgi, tutum ve becerilerinin yenilenmesi, değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için planlı ve düzenli hizmet içi eğitimler

yapılmaktadır. Bu eğitimlerle çalışanların örgüte bağlılıkları, motivasyon ve performanslarının artması sağlanmaktadır. İşletmenin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen, planlanan ve sürekli olan eğitim ve geliştirme programlarının, çalışanların etkinlik ve verimliliğine olumlu etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonunda başarı belgesinin verilmesi, terfi ve yer değişikliklerinde bu belgelerin dikkate alınması, çalışanların takdir edilmesi yapılan işten duyulan tatmini artıracaktır.

İnsan sağlığını ve yaşamını doğrudan etkileyen sağlık hizmetlerinin sunumunda da en önemli varlık insan gücüdür. Teknoloji ve bilim alanındaki değişimlerin en hızlı yaşandığı yer sağlık kurumlarıdır. Sağlık kurumlarında teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin bu teknolojiyi kullanacak olan yine insandır. İnsan gücünün etkili olmadığı bir sağlık hizmeti düşünülemez. Sağlık kurumlarında çalışanların rekabet koşullarına, artan teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmesi için eğitim ve geliştirme faaliyetleri son derece önemlidir. Çalışanların temel ihtiyaçları arasında yer alan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Çalışanın motivasyonunun sağlanması için işletme tarafından bu ihtiyacının karşılanması gerekir. Çalışanın ihtiyacı karşılanmazsa hem işletme hem de çalışanlar olumsuz etkilenirler. Farklı özelliklere sahip çalışanların bir araya gelmesi ile yürütülen sağlık hizmetlerinin kaliteli, etkin ve verimli olarak sürdürülebilmesi için çalışanlar ile yöneticiler arasında karşılıklı iyi bir iletişim kanalı olmalı, pozitif bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.

Artan teknolojiyle beraber çalışanların ihtiyaçları da artmaktadır. Performansının artırılması için adil ücret, sosyal imkânlar, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve kariyer fırsatlarının da çalışanlara sunulması gerekir. Çalışanın motivasyonunda ekonomik araçların yanında örgütsel ve psiko-sosyal araçlar da kullanılmalıdır. Kamu çalışanlarında ücret sürekli ve sabittir. Ekonomik araçlardan ziyade sosyal bir varlık olan insanın diğer motivasyon araçları ile motive edilmesi özellikle son dönemde daha da önem kazanmıştır. Örgütleri başarıya götüren en önemli unsur sahip oldukları insan gücü ve bu insan gücünden ne kadar faydalanabildikleridir. Çalışanların performansının tamamından faydalanabilmemiz ne kadar motive edildiklerine bağlıdır.

Çalışanların performanslarının değerlendirilebilmesi için işletmeye uygun başarı (performans) ölçütlerinin örgüt tarafından belirlenmesi ve çalışanlara

bildirilmesi gerekir. Çalışanların performansları sonucunda ne kazanacaklarını ya da hangi yaptırıma maruz kalacaklarını bilmeleri gerekir. İnsanları ödüle ulaşmak ya da uygulanacak yaptırımdan kaçmak motive eder. Değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların eksik yönlerini tamamlamalarının işletme tarafından desteklenmesi motivasyonunu artırır.

Yapılan literatür taraması sonucu elde edilen bulgularda sağlık kurumlarında eğitim ve geliştirmenin çalışanın motivasyonu ve performansı üzerine araştırmalar bulunurken hastane öncesi acil sağlık hizmetleri alanında yapılan herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma ile hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinde yürütülen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların motivasyon ve performansları üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Araştırma Kırıkkale İl Ambulans Servisi Başhekimliği, KKM ile merkez ve ilçelerde yer alan 16 adet 112 ASHİ’de görev yapan doktor, paramedik ve acil tıp teknisyenlerinin katılımıyla yapılmıştır. Nicel araştırma veri toplama tekniklerinden, anket yönteminin kullanıldığı araştırmaya Şubat–Mart ayları içerisinde aktif olarak görev yapan 300 sağlık personelinden 276 kişinin katılımı sağlanmış, bir anketin boş olması nedeniyle çalışma 275 veri ile tamamlanmıştır. Katılımcıların %70,9’u kadın, %28,7’sinin erkektir. Katılanların meslekleri incelendiğinde %8,0’inin doktor, %30,5’inin AABT, %61,1’inin ATT olarak çalıştığı görülmektedir.

Tezde yapılan analizler ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların performansları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,050$), eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların motivasyonu arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır ($p<0,050$), çalışanların motivasyonu ve performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır ($p<0,050$), eğitim ve geliştirmenin çalışanın performansına pozitif etkisi vardır ($p<0,01$) ve eğitim geliştirmenin çalışanın motivasyonuna pozitif etkisi vardır ($p<0,01$) ve hipotezlerimizi istatistiksel olarak desteklemiştir. Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmamızın sonucunun desteklendiği görülmektedir.

İnce 2002 yılında yapmış olduğu çalışmada eğitim, motivasyon ve performans arasında olumlu ilişkinin varlığını ortaya koymuştur ($p<0,001$) (İnce M. , 2002, s. 176-187). Kaptangil tarafından 2008 yılında yapılan araştırmada, işletmelerde işinde uzman eğitimler tarafından ihtiyaçlar doğrultusunda verilen eğitimlerin çalışanları motive

ederek bireysel performansını dolayısıyla da işletmenin performansının artıracığı sonucuna ulaşılmıştır (Kaptangil, 2010, s. 212-252). Uygun 2015 yılında yapmış olduğu çalışmada; çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algısının motivasyonlarını pozitif yönde etkilediği (r:0,461) sonucuna ulaşmıştır (Uygun, 2015, s. 92-121). Güllü 2015 yılında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır (Güllü, 2015, s. 61-66). Doğru tarafından 2016 yılında bankacılık sektöründe yapılan çalışmada; çalışanların yöneticiler tarafından kariyer, çalışan sağlığı ve güvenliği, ücret ve eğitim gibi ihtiyaçlarının karşılanmasının bağlamsal performansını dolayısıyla da iş performansını artıracığı sonucu elde edilmiştir (Doğru, 2016, s. 147-160).

Hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinde sunulan hizmetin kalitesi, sağlık hizmetini üreten ve sunan çalışanın bilgi ve becerileri ile orantılıdır. Sağlık çalışanlarının işe başladıkları andan itibaren kendilerinden beklenen performansı iş hayatı süresince sağlayabilmeleri için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılmaları sağlanmalıdır. Sezgin tarafından 2019 yılında paramediklerin arrest ritimleri tanıma ve tedavi uygulamadaki bilgi düzeylerini ölçmek amacıyla yapılan çalışmada çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılması için mezuniyet sonrası eğitimlere katılmalarının ve eğitimlerin 3-6 aylık düzenli aralıklarla tekrarlanmasının faydalı olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Sezgin, 2019, s. 70-72). Sağlık işletmeleri tarafından çalışanların tutum ve davranışlarında istenilen değişikliklerin yapılması da eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile mümkündür.

HÖASH’de kullanılan ve her geçen gün yenileri eklenen teknolojik cihazlar, ambulansların hasta kabini içerisinde yerini almaktadır. Sağlık çalışanlarının gelişen bu teknolojiye uyum sağlayamaması, sunulan hizmetin yetersiz hale gelmesine neden olmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile sağlık çalışanlarının teknolojiye uyum sağlaması ve sunulan hizmet kalitesinin artırılması sağlanmaktadır. Ayrıca eğitimler ile bilgi ve beceri eksikliğine bağlı olarak ortaya çıkan ve kurumu zarara uğratan maliyetlerin azalması da sağlanmış olacaktır. Yanlış müdahale sonucu ortaya çıkan malpraktis davaları ve cihazların yanlış kullanımına bağlı ortaya çıkan arızalar buna örnek verilebilir. HÖASH’de Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen hizmet içi eğitimlerin yapılması, algoritmalar aracılığıyla hizmet sunumunda standartların oluşmasını da sağlamaktadır. İşe başlayış ve yer değişikliği eğitimleriyle, çalışanların kurumdaki işleyiş hakkında bilgi kazanması sağlanır. Çalıştığı kurumdaki işleyiş

hakkında yeterli bilgiye ulaşan çalışanların memnuniyetsizlikleri azalır ve iş tatmini artar.

HÖASH’de farklı unvanlarda çalışan personelin aynı eğitimde yer alması çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları da azaltmaktadır. Özellikle KKM ve ASHİ gibi farklı birimlerde çalışanların iletişimini artırarak iletişimsizlikten kaynaklanan uyumsuzluklar azalmış olacaktır.

İster kamu ister özel olsun örgütlerde temel amaç kârlılıktır. Motive edilmiş çalışanların verimlilik ve performanslarının artması ile işletmelerin bu amaca ulaşmaları kolaylaşacaktır. Eğitim ve geliştirme, çalışanları işletmenin amaçları doğrultusunda motive etmek ve performanslarını artırmak için kullanılan önemli bir araçtır. Berkiten tarafından 2019 yılında yapılan çalışmada; yöneticiler tarafından HÖASH’de çalışanlara hizmet içi eğitimler ile gelişme imkânların sağlanmasının motivasyon ve hizmet kalitesini artırmadaki önemi tespit edilmiştir (Berkiten, 2019, s. 64-67). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların kişisel ihtiyaçlarının giderilmesinde de rol almaktadır. Çalışanın bireysel ihtiyaçlarının giderilmesi iş tatminini, örgüte bağlılıklarını artırır ve iş stresini azaltır. Sağlık kurumlarında sunulan hizmet kalitesini ve hasta memnuniyetini artırmak için öncelikle çalışanların beklentileri doğru tespit edilmeli ve karşılanmalıdır. İşletmelerde insan kaynağının ön plana çıkması, bireyin davranışlarına yön veren motivasyon uygulamalarının önemini artırmaktadır.

Yapılan çalışmada eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların motivasyon ve performansına pozitif ($p<0,01$) etkisi olduğu, çalışanların motivasyon ve performansını artırmak isteyen yöneticilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden faydalanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların öğrenme motivasyonu ile herhangi bir ödül almadan dahi, daha donanımlı hale geldiğini algılayıp, eğitimi cazip bulmasının motivasyonunda etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca eğitim sonunda verilen başarı belgelerinin, çalışanların terfi ve yer değişikliklerinde dikkate alınması motivasyon ve performanslarını artırmaktadır. Analiz sonuçlarında öğrenme motivasyonu, algılanan eğitim olanakları ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin pozitif etkisi olduğu görülürken, bireysel kazançların negatif etkiye ($0,008<0,050$) sahip oldukları görülmektedir. Negatif etkinin özellikle pandemi sürecinde yoğun emek harcayan sağlık çalışanlarının ücret artışı, kariyer ve sağlıkta şiddet gibi sorunlarına çözüm beklentilerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Acil sağlık hizmetlerinde çalışanların motivasyon ve performansının artırılmasında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemli bir unsur olduğunun savunulduğu bu çalışma kapsamında yapılan araştırmada, HASH'de çalışanın örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi ve performansından tam kapasite yararlanılabilmesinde eğitim ve geliştirmenin pozitif katkılarının olduğu tespit edilmiştir. Özel sağlık kurumlarında uygulanan maddi motivatrlerin belirli kurallar içerisinde hareket etmek zorunda olan kamu kurumlarında kullanımının sınırlı olması ve çalışanlar tarafından beklenen ihtiyaçları çoğu zaman karşılayamaması nedeniyle çalışanların motivasyonunda önemli bir araç olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine gereken önem verilmeli, kurumun ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda yapılan eğitimlerde süreklilik sağlanmalıdır. Sağlık kurumlarında çalışanların motive edilmesi ve performansının artırılması için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yapmaya devam edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Amabile, T. M. (1985). Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 393-399.
- Bartlett, K. R. (1999). The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field. Urbana: The University Of Illinois, The Degree of Doctor of Philosophy.
- Mooi , E., & Sarstedt , M. (2011). *A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics*. Berlin: Springer.
- Adair, J. (2013). *Etkili Motivasyon*. Ankara: Babıalı Kültür Yayıncılığı.
- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akçadağ, S., & Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma . *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 167-193.
- Akçakaya, M. (2004). Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 187-214.
- Akgemci, T., & Koçyiğit, N. (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Humanitas*, 17-31.
- Aksoy, Ş. (1986). *Introduction to Personnel Management*. Ankara: Middle East Technical University Press.
- Aktuna, M. (2007). İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Alpar, R. (2012). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenirlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altındış, S., & Ergin, A. (2018). Kalite Bağlamında Sağlık personeli Eğitimi. *Sakarya Tıp Dergisi*, 157-169.
- Argon, T. (2010). Akademisyenlerin Performans Değerlendirme, Motivasyon ve Örgütsel Adalet İle İlgili Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Çalışma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 133-180.
- Aslanadam, B. (2011). Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi.

- Aslantürk, R. (2014). Çalışanlarda Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği). İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Atan, E. (2019). Yüz Yüze Satışta, Satış Elemanlarına Uygulanan Motivasyon Yöntemlerinin Performans İle İlişkisi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın, A. H. (2008). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, E. (2019). İş Yerinde Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın, S., & Demir, M. (2006). *Sağlıkta Performans Yönetimi*. Ankara: Sağlık Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Bahar, E. (2011). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Barkurt, M. Y. (1990). Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim. *Jeoloji Mühendisliği*, 87-90.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayar, M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmetiçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İzlenilmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Bayraktar, Y. (2016). Motivasyon İle Performans Arasındaki İlişki: Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Kış Turizmi Gelişim Koridoru'nda Yer Alan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Bayraktaroğlu, S. (2002). *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Bayram, G. S. (2010). İbn-i Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Bek, H. (tarih yok). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)*. Aralık 17, 2021 tarihinde dergisosyalbil.selcuk.edu.tr: <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/472> adresinden alındı

- Berkiten, H. (2019). Acil Sağlık Hizmetleri Sunucularında Motivasyon Faktörlerinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi. Ankara: Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Bilecen, F. (2008). İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Bostan, S., & Unal, C. (2017). Issues Experienced in Rovicion of Emergency Serviced in Pre-Hospitalization Period in Turkey. *Turkish Studies*, 95-116.
- Bozkurt, E. (2011). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Cönger, N. K. (2018). Sağlık Personelinde Motivasyon ve Performans Anlayışı İle İlgili Bir Çalışma. Ankara: Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Cüceloğlu, D. (1994). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul : Remzi Kitabevi.
- Çelik, N. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Yeri ve Önemi: Teori ve Konya'da Bankalarda Bir Uygulama Örneği. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demir, C. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Demir, K. (1999). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Fakültesi Araştırma Görevlilerini Güdüleyen Özendirme Araçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32(1), 277-293.
- Doğru, Ç. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Doktora Tezi.

- Doğru, Ç. (2018). The Relationship between Perceived Support and Innovative Behavior: Analyzing the Mediating Role of Work Engagement. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 384-402.
- Doğru, Ç. (2019). Destekleyici Örgüt İklimi, İşe Bağlılık ve Bireysel Uyum Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2696-2713.
- Doğru, Ç. (2021). The Effects of Electronic Surveillance on Job Tension, Task Performance and Organizational Trust. *Business Systems Research*, 125-143.
- Durmuş, H. (2007, Şubat). Kasım 28, 2021 tarihinde Docplayer: <https://docplayer.biz.tr/11057849-Egitim-yonetiminde-motivasyon-ve-odullendirme-hayati-durmus.html> adresinden alındı
- Erdil, O., Alpkın, L. H., & Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 101-122.
- Erdoğan, E. (2011). Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi .
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Ergün, M. (2011). *Bölgesel Kalkınmada Eğitimin Rolü*, 3. Sosyal Bilimler Sempozyumu. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Merkezi.
- Erigüç, G., Şahinbaş, F., Demirci, Ş., & Şantaş, G. (2018). Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Alanında Yapılan Çalışmaların İncelenmesi. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 49-64.
- Erkan, A. (2011, Ocak-Haziran). <https://docplayer.biz.tr/2057799-Performansa-dayali-odeme-saglik-bakanligi-uygulamasi.html>. Mart 1, 2022 tarihinde Docplayer: <https://docplayer.biz.tr/2057799-Performansa-dayali-odeme-saglik-bakanligi-uygulamasi.html> adresinden alındı
- Erkiş, İ. U. (2019). *Kamu Performans Yönetimi 360 Derece Değerleme Tekniği*. İstanbul: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Ertürk, S. (1972). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Yelken Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Fındıkçı, İ. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

- Fuentes, M. M., Sáez, C. A., & Montes, F. J. (2004). The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance. *Omega*, 425-442.
- Gedik, D. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitiminin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Geyik, B. (2016). Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi ve Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı.
- Göcen, A., & Ateş, M. (2013). Acil Sağlık Hizmetleri. M. Ateş içinde, *Sağlık Hizmetleri Yönetimi* (s. 39-108). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Güdük, Ö., & Önder, E. (2020). Sağlık Hizmetlerinde Kurumsal Performans Yönetimi ve Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 426-442.
- Güllü, T. (2015). Eğitim ve Geliştirme Programlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bankacılık Sektöründe İncelenmesi. Kayseri: Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gürbüz, E. (2014). Çalışanlarda Örgüt Kültürü ve İş Performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği). İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Hair JR., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition*. United States of America: Pearson Education Limited.
- Helvacı, M. A., & Başın, H. (2013). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyon Yaklaşımları (Uşak İli Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 300-322.
- Hot, C. T. (2017, Mayıs). İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme İle Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi. İstanbul: Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- İbrahimoglu, N., Yaşar Uğurlu, Ö., & Kızıloğlu, M. (2011). Örgütlerde Mentorlüğün Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 297-318.
- İnce, C., & Gençay, İ. C. (2017, Aralık). İşgören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kış Otellerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 112-126.

- İnce, M. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri Ve İşletmelerde Bir Uygulama. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- İşcan, Ö. F. (2000). Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 231-242.
- Japiong, K. B., Asiamah, G., Dabo, E. O., Donkor, P., Stewart, B., Ebel, B. E., et al. (2016). Availability of resources for emergency care at a second-level hospitalin Ghana: A mixed methods assessment. *African Journal of Emergency Medicine*, 30-37.
- Kahraman, H. B., & Afacan Fındıklı, M. (2018). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 51-68.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankar: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaptangil, K. (2010). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 25-44.
- Karakaya, A., & Ay, F. A. (2007, Mayıs). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Karakaya, K., & Bayraktar, O. (2020). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bireysel Performansa Etkisi. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 170-184.
- Karakuzu, A. (2013). Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırklareli Örneği). İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi.
- Kasımov, R. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Keskin, B. (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- Keyik, H. (2014). Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim Geliştirme Faaliyetleri. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kıdak, L. B., Arslan, E. T., & Demir, H. (2016). Acil Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Problemlerinin Belirlenmesi ve Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Önceliklendirilmesi: Ambulans Servisi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1-15.
- Kıdak, L., & Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. *Sosyal Bilimler*, 75-94.
- Kılınç, E. (2020). Sağlık Çalışanlarının Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 353-361.
- Kirkman , B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 58-74.
- Kleingartner, A., & Rong, J. (2011, Eylül). *Semantic Scholar*. Kasım 14, 2021 tarihinde https://www-semanticsscholar-org.translate.:https://www-semanticsscholar-org.translate.google/paper/Performance-and-Web-Based-Learning-Kleingartner-Jiang/53a32b6d21d39230fb0a8e93e35d439f635edde1?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=tr&_x_tr_hl=tr&_x_tr_pto=nui,sc adresinden alındı
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kozak, M. A. (2012). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kurt, Z. I. (2007). Kalite Yönetimi Uygulayan Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyinin Belirlenmesi. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Hemşirelik Anabilim Dalı, Hemşirelik Yüksekokulu, Yüksek Lisans Tezi.
- Künarcı, Z. (2016). Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Analizi. Pamukkale Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Mahmutoğlu, D., & Şahin Perçin, N. (2018). Hizmet İçi Eğitim Algısının İşgörenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bodrum Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 44-55.

- Manongi, R. N., Marchant , T. C., & Bygbjerg, C. (2006, 3 7). Improving motivation among primary health care workers in. *Human Resources for Health*, 6(4), 1-7.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Muradova, T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi. *Journal of Azerbaijani Studies*, 75-84.
- Najafi, L., Hamidi, Y., Ghiasi, M., Shahhoseini, R., & Emami, H. (2011). Performance Evaluation and its Effects on Employees' Job Motivation in Hamedan City Health Centers . *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 1761-1765.
- Onay, M., & Ergüden, S. (2011). Örgütsel Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 221-230.
- Orhan, K. (tarih yok). *Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Aralık 18, 2021 tarihinde Ankara Üniversitesi Akademik Arşiv Sistemi: <https://dspace.ankara.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12575/66267> adresinden alındı
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5(10), 43-63.
- Örücü, P. D., & Kanbur, Ö. G. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi, Cilt:15, Sayı:1* , 85-97.
- Özbay, B. (2017). İşletmelerde Eğitim İle Algılanan Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Özdamar, K. (2010). *Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdaşlı, K., & Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Özdemir, N. (2002, 28 12). <http://www.okyanusbilgiambari.com/>. Kasım 14, 2021 tarihinde Okyanus Bilgi Ambarı: <http://www.okyanusbilgiambari.com/bilgiambari/ik/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf> adresinden alındı
- Özdemir, N. (2002, 12 28). *İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İşbaşı Eğitim Yöntemleri)*. Kasım 13, 2021 tarihinde Docplayer: <https://docplayer.biz.tr/5056297-Insan-kaynaklarini-gelistirmede-kullanilan-egitim-yontemleri-1-isbasi-egitim-yontemleri-nurdan-ozdemir-egitim-uzmani.html> adresinden alındı

- Özen, T. A. (2016). Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Kaynaklarının Performans Değerlendirme Sistemi Algısına Etkisi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Özsoy, C. (2007, Nisan). Türkiye’de Mesleki Eğitim ve Teknik Eğitimin İktisadi Kalkınmadaki Yeri ve Önemi. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Öztürk, M., & Sancak, S. (2007). Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. *Journal of Yasar University*, 761-794.
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Öztürk, Z., & Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive eden faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Özyurt, N. (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Palancı, Ö., & Palancı Ay, Ö. (2021). Sağlık Alanında Simülasyon Eğitimine Genel Bir Bakış. *Hastane Öncesi Dergisi*, 135-142.
- Paşaoğlu, D., & Tonus, H. Z. (2014). Strategic Importance of Human Resource Practices on Job . *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 394-403.
- Paşaoğlu, D., & Tonus, H. Z. (2014). Strategic Importance of Human Resource Practices on Job Satisfaction in Private Hospitals. *Procedia Social and Behavioral Science* , 394-403.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Rahman, S.-u., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and Organisational Performance Relationships: an Empirical Investigation. *Omega*, 73-83.
- Resmi Gazete*. (2000, 5 11). Ocak 8, 2022 tarihinde T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4798&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> adresinden alındı
- Resmi Gazete*. (2006, 12 7). Ocak 8, 2022 tarihinde T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=10834&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> adresinden alındı
- Resmi Gazete*. (2009, 03 26). *T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi*. Kasım 18, 2021 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=12941&MevzuatTur=9&MevzuatTertip=5> adresinden alındı

- Resmi Gazete*. (2014, 5 22). Ocak 8, 2022 tarihinde [resmigazete.gov.tr](https://www.resmigazete.gov.tr): <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140522-14.htm> adresinden alındı
- Resmi Gazete*. (2021, 11 21). Ocak 8, 2022 tarihinde [resmigazete.gov.tr](https://www.resmigazete.gov.tr): <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/11/20211120-15.htm> adresinden alındı
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saeed, R., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Sandhu, M. A., Munir, M., & Yaseen, S. (2013). The Effect of Human Resource Management Practices on Organization's Performance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 1548-1556.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New York: Taylor & Francis.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.
- Sezgin, M. (2019). Hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Paramediklerin, Simülasyon Mankeninde Arrest Ritimleri Tanıması ve Kurtarıcılarının Bilgi, Deneyim ve Yaklaşım Düzeylerinin Algoritmik Olarak Değerlendirilmesi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İlk ve Acil Yardım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Soyer, F. (2017). Hizmet İçi Eğitimin Sağlık Çalışanlarının Mesleki Tatminine Etkisi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Sungur, A. T. (2016, Mart). Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Sünter, M. (2019). Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. *Verimlilik Dergisi*, 143-160.
- Şahin, L., & Güçlü, F. C. (2010). Genel Olarak Hizmetiçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmetiçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 217-270.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlilik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Şimşek, M. Ş., & Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Şimşek, Z. (2007). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi Bir Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Tamer, G. (2019). Sağlık Sektöründeki Yönetici Geliştirme Etkinliklerinin Kurumsal Başarıya ve Çalışanların İş Motivasyonuna Etkileri. *Social Sciences Studies Journal*, 1654-1671.
- Tan, F. Z., & Koç, Z. (2014). Karabük Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Sağlık Personelinin Hizmetiçi Eğitimlere Bakışı. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2(3), 321-347.
- Tarım, M. (2004, Nisan 1). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard). *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 7(2), 233-248.
- Taşkın, E. (2005). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. İstanbul: Der Yayınları.
- Tengilimoğlu, P. D., Işık, D. D., & Akbolat, D. D. (2018). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Tolay, E. (2003). Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Tonus, H. Z., & Paşaoğlu Baş, D. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi. D. Taşçı içinde, *Eğitim ve Geliştirme* (s. 174). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tunçer, P. (Ocak-Mart 2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, Sayı:88, 87-108.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. (tarih yok). Aralık 5, 2021 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/>: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Yayıncılık.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyargil, C. (2013). Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi. A. C. Acar içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 204-237). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

- Uygun, H. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldız, F. (2019, Kasım). Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz , V., & Çelik, H. E. (2009). *Lisrel İle Yapısal Eşitlik Modellemesi 1, Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmaz, A., & Aslan, S. (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 25-46.
- Yılmaz, F., & Ünsar, S. (2007, Haziran). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 35-57.
- Yozgat, O. (1992). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 241-251.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü, Yüksek Lisans Tezi kapsamında yürütülen bir araştırmadır. Bu çalışmanın amacı acil sağlık hizmetlerinde yürütülen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanın motivasyon ve performanslarına etkisini tespit etmektir. Lütfen soruları sizin fikirlerinizi aktaracak şekilde cevaplayınız. Samimi ve içten vereceğiniz cevaplar çalışmanın sağlığı açısından çok önemlidir.

Anket üzerinde kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmeyip, cevaplarınız sadece bilimsel çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Anket formunu sonuna kadar eksiksiz doldurmanız çalışmanın geçerli olabilmesi için önem taşımaktadır.

Anket sorularına vereceğiniz cevaplarla çalışmamıza yapmış olduğunuz katılım ve desteğiniz için teşekkür ederim.

SOSYODEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

18-25 26-33 34-41 42-49

3. Medeni Durumunuz:

Evli Bekar

4. Mesleğiniz:

Doktor AABT ATT

5. Çalışma Süreniz:

0-1 yıl 2-5 yıl 6-10 yıl 10 yıl ve üzeri

EĞİTİM GELİŞTİRME ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çalıştığım kurumda her çalışana ihtiyaç duyduğu konuda eşit eğitim olanakları sağlanır.					
2. Katılacağım eğitimlerin sayısı ve niteliğiyle ilgili politikalar, çalıştığım kurum tarafından tespit edilir.					
3. Kurumumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.					
4. Amirim eğitim programlarına katılmamı destekler.					
5. Bilgi ve tecrübe olarak eksik olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.					
6. Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer hedefleri belirlemem ve bu hedeflere ulaşmam için yardımcı olur.					
7. Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımın bana destek vereceklerine inanırım.					
8. Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımın ihtiyaç duyduğum konularda bana destek vereceklerine inanırım.					
9. Eğitim programlarına katılmanın aylık ücretime olumlu yansımaları isterim.					
10. Çalışma arkadaşlarım genellikle eğitimi zaman kaybı olarak görürler.					
11. Eğitim programlarında mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.					
12. Eğitim programlarında hedeflenen becerileri kazanmak ve geliştirmek için gereken çabayı göstermeye hazırım.					
13. Eğitim programlarına katılmanın terfi etme şansımı yükseltmesini isterim.					
14. Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanırım.					
15. Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.					
16. Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.					
17. Eğitim programlarına katılmak, arkadaşlarımın ve diğer sosyal çevremın takdirini kazanmamı sağlar.					
18. Eğitim programlarına katılmak, amirimın takdirini kazanmamı sağlar.					
19. Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.					
20. Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler ve yöntemler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.					

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Kurumumdaki çalışanların ücretleri yeterli ve adil olarak dağıtılmalıdır.					
2. Kurumumda yüksek performans gösteren çalışanlar yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.					
3. İşe yeni başlayanlara işe özel ve belirli konularda beceri kazandırmak için uyum eğitimi verilmelidir.					
4. Çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme amacıyla uzman kişiler tarafından eğitimler verilmelidir.					
5. Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir.					
6. Çalışanların motivasyonlarının artırılması için, görüş ve önerileri amirleri tarafından dikkate alınmalıdır.					
7. Kurumda herkesin (amirler ve çalışanlar) ortak amaç için çalışması sağlanmalıdır.					
8. Kurumda katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır.					
9. Çalışanlara görevi başarıyla gerçekleştirebilecek uygun çalışma ortamı ve yeterli donanım sağlanmalıdır.					
10. Çalışanlar üstleriyle her konuda kolayca ve rahatça konuşabilmelidir.					
PERFORMANS ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çalışma hayatımda iş devamsızlık oranım düşüktür.					
2. Çalışma motivasyonum ve moralim her zaman yüksektir.					
3. Çalıştığım kurumun bana sağladığı kişisel gelişme ve yükselme imkânı performansımı etkiler.					
4. Görevlerimi zamanında ve olması gerektiği şekilde tamamlarım.					
5. Beraber görev yaptığım ve etkileşim içinde olduğum iş arkadaşlarım performansımı etkiler.					
6. Çalışma hayatımdaki hedeflerime ulaşıyorum.					
7. Amirlerimden gördüğüm saygı, takdir ve adil davranış performansımı etkiler.					
8. Hizmet sunumunda kalite standartlarına ulaştığımdan eminim.					
9. İşyerimin mesleki kariyerim açısından vaat ettiği güvence ve fırsatlar performansımı etkiler.					
10. Çalışma hayatımda ortaya çıkan sorunlara en hızlı şekilde çözümler üretirim.					

EK-2. Etik Kurul Onayı



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
Başkanlığı

Sayı : E-81182178-605.99-21917
Konu : Pembe BAYKAL (Etik Kurul Onayı)

03.02.2022

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 31.12.2021 tarihli ve E-96064710-5014.10-20919 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Pembe BAYKAL'ın, Doç. Dr. Çağlar DOĞRU'nun tez danışmanlığında devam ettirdiği "Acil Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Personelin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Motivasyon ve Performansları Üzerindeki Etkileri" başlıklı tez çalışması, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulumuzun 21.01.2022 tarih ve 2022/01 sayılı toplantısında Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi çerçevesinde değerlendirilmiş olup, etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla arz/rica ederim.

Prof. Dr. Mustafa KILIÇ
Kurul Başkanı

DAĞITIM:

Gereği:
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Bilgi:
Rektörlük Makamına

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Pembe BAYKAL

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : İstanbul Üniversitesi/Acil Yardım ve Afet Yönetimi

Yüksek Lisans Öğrenimi: Ufuk Üniversitesi/Sağlık Yönetimi

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Tokat 112 KKM, Yozgat Saraykent 1 Nolu ASHİ, Kırıkkale
Balışeyh 1 Nolu ASHİ, Kırıkkale İl Ambulans Servisi
Başhekimliği/Eğitim Birimi

Tarih : 15.06.2022