

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİMDALI**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM  
FAALİYETLERİNİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ: BELEDİYE  
UYGULAMASI**

**SİNEM YAVUZ**

**ŞUBAT 2017**

**Tez Başlığı:** İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Motivasyonuna Etkisi: Belediye Uygulaması

**Tezi Hazırlayan:** Sinem YAVUZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Mehmet YAZICI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı onaylarım.

Doç. Dr. Ayşegül TAŞ

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.

Öğr. Gör. Dr. Tüzel ATICI

Tez Danışmanı

**Tez Jüri Tarihi:** 01.02.2017

**Tez Jüri Üyeleri:**

Doç. Dr. Nilay ALUFTEKİN SAKARYA (Y. Beyazıt Üniv.)

Doç. Dr. Ayşegül TAŞ (Çankaya Üniv.)

Öğr. Gör. Dr. Tüzel ATICI (Çankaya Univ.)

## ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı, Soyadı: Sinem YAVUZ

İmza:



Tarih: 01.02.2017

## ÖZET

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ: BELEDİYE UYGULAMASI

**YAVUZ, Sinem**

**Yüksek Lisans Tezi**

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Tez Yöneticisi: Dr. Tüzel ATICI

Şubat 2017, 107 sayfa

Günümüzde sosyal, ekonomik ve teknolojik alanda yaşanan gelişmeler birçok yeniliği de beraberinde getirmektedir. Bu bakımdan çağın gereklerine uyum sağlamak eğitim faaliyetleri ile mümkün olmaktadır. İş görenlerin ihtiyaçlarına yönelik yapılan hizmet içi eğitimler kurum ve iş görenler açısından önem taşımaktadır. Kurumların kaliteli, etkin ve verimli hizmet sunmaları eğitilmiş ve nitelikli iş gücüne sahip olmalarına bağlıdır. Hizmet içi eğitim ile iş görenlere bilgi, beceri ve tutum kazandırarak işlerini istekle yapmalarını sağlanmaktadır. İşini istekle yapan iş görenlerin motivasyonu yüksek olmaktadır. Bu bağlamda, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin iş görenlerin motivasyonu üzerinde etki yapan önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. Bu araştırma kapsamında insan kaynakları yönetiminde hizmet içi eğitim faaliyetleri ile belediyede çalışan beyaz yakalı iş görenlerin iş motivasyonu arasındaki ilişki ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin iş motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yolu ile elde edilen veriler, IBM SPSS Statistics 23 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyon ve doğrusal

regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizi sonucuna göre hizmet içi eğitim ile iş motivasyonu arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizinden elde edilen sonuçlar ise hizmet içi eğitimin iş motivasyonuna pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim, İş Motivasyonu, Belediye, Beyaz Yakalı.**



## **ABSTRACT**

# **IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, THE EFFECT OF IN-SERVICE TRAINING ACTIVITIES ON JOB MOTIVATION: AN APPLICATION ON MUNICIPALITY PERSONNEL**

**YAVUZ, Sinem**

**Master's Thesis**

Institute of Social Sciences, Department of Management

Supervisor: Dr. Tüzel ATICI

February 2017, 107 pages

Today, improvements taking place in the fields of sociology, economy, and technology are bringing about considerable innovations in many areas. One of the ways to keep up with the requirements of the modern age is to conduct training activities. In fact, in-service training activities carried out in private or governmental organizations to meet the needs of employees are of great importance for employees and organizations alike. For organizations, providing high-quality, effective, and efficient services, depend on having well-educated and highly-qualified work force. In-service training activities ensure that employees will gain the knowledge, skills, and attitudes that will inspire them with the motivation necessary for them to do their jobs well. Employees who do their jobs willingly have a high level of motivation; and the higher the level of motivation, the higher the job performance. Within this context, in-service training activities have been found to be a crucial factor that makes a positive effect on the motivation of employees. Within the scope of this research, the relationship between in-service training activities carried out as part of human resources management and the job motivation of white-collar workers employed in a municipality has been studied, with special focus on the effect of in-service training on job motivation. In this study, survey method has been employed. Data obtained

through questionnaire have been analysed by using IBM SPSS Statistics 23 program. In the analysis of the data gathered; t test, one-way analysis of variance (ANOVA), Pearson correlation analysis, and linear regression analysis have been carried out. The correlation analysis conducted as part of the research points to a positive and meaningful correlation between in-service training and job motivation. Similarly, the findings obtained from regression analysis reveal that in-service training has a positive effect on job motivation.

**Key words: In-service training, Job motivation, Municipality, White collar.**



## TEŞEKKÜR

Tez alıőmalarımın her aşamasında bŸyŸk emek harcayan, yardım ve katkılarıyla beni bilgilendiren, yŸnlendiren ve bana destek veren değerli hocam, tez danıőmanım Sayın Őęr. GŸr. Dr. TŸzel ATICI'ya teőekkŸr ve saygılarımı sunarım.

YŸksek lisans ŧęrenim hayatım ve tez çalıőmalarım sŸrecinde değerli gŸrŸőlerinden yararlandığım Sayın hocam Yrd. Doç. Dr. TŸlin TUNÇ'a teőekkŸr ve saygılarımı sunarım.

TŸm hayatım boyunca olduğu gibi, tez çalıőmalarım sŸrecinde de manevi destekleriyle yanımda olan, bu sŸrete bana fedakârlık ve anlayış gŸsteren, her zaman bana gŸ veren, en bŸyŸk motivasyon kaynağım değerli aileme sonsuz teőekkŸr ve sevgilerimi sunarım.



## İÇİNDEKİLER

İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR .....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ .....	1
BÖLÜM I.....	4
1. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI .....	4
1.1. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI.....	5
1.2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖZELLİKLERİ .....	7
1.3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN GEREKLİLİĞİ .....	8
1.4. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YARARLARI.....	9
1.4.1. Hizmet İçi Eğitimin Yöneticiye Sağladığı Yararlar .....	9
1.4.2. Hizmet İçi Eğitimin İş Görene Sağladığı Yararlar .....	9
1.4.3. Hizmet İçi Eğitimin Kuruma Sağladığı Yararlar .....	10
1.5. HİZMET İÇİ EĞİTİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER .....	11
1.6. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İLKELERİ .....	12
1.6.1. Sürekli Eğitim .....	12
1.6.2. Etkin Katılım.....	13
1.6.3. Eğitimde Fırsat Eşitliği .....	13
1.6.4. Eğitimcilerin Eğitimi .....	13
1.7. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN SINIRLILIKLARI.....	14
1.8. EĞİTİMİN PLANLANMASI.....	14
1.8.1. Hizmet İçi Eğitim Politikasının Saptanması.....	15
1.8.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması.....	15

1.8.3. Hizmet İçi Eğitim Önceliklerinin Saptanması .....	15
1.8.4. Hizmet içi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması .....	16
1.9. HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ .....	16
1.9.1. İŞ BAŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ .....	16
1.9.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim .....	17
1.9.1.2. Yetki Devri Yoluyla Eğitim .....	18
1.9.1.3. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi .....	18
1.9.1.4. Rotasyon Eğitimi.....	19
1.9.1.5. Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim .....	19
1.9.1.6. Staj Yoluyla Eğitim.....	19
1.9.1.7. Gösteri (Demonstrasyon) Yoluyla Eğitim .....	19
1.9.2. İŞ DIŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ .....	20
1.9.2.1. Konferans Yöntemi .....	21
1.9.2.2. Seminerler .....	21
1.9.2.3. Kurslar .....	22
1.9.2.4. T. Grup Yöntemi (Duyarlık) .....	22
1.9.2.5. Örnek Olay Yöntemi .....	23
1.9.2.6. Rol Oynama Yöntemi .....	23
1.9.3. TEKNOLOJİ DESTEKLİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ.....	23
1.9.3.1. Multi Medya Eğitim.....	24
1.9.3.2. Bilgisayar Destekli Eğitim .....	24
1.9.3.3. Uzaktan Eğitim.....	25
1.10. YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM .....	25
1.10.1. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimde Yasal Durum .....	26
1.10.2. Hizmet İçi Eğitim Veren Kurum ve Kuruluşlar.....	28
<b>BÖLÜM II</b> .....	29
2. MOTİVASYON KAVRAMI.....	29
2.1. MOTİVASYON TEORİLERİ .....	30
2.1.1. KAPSAM TEORİLERİ .....	31
2.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	31
2.1.1.2. Çift Faktör Teorisi.....	33

2.1.1.3. ERG Teorisi .....	35
2.1.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi .....	36
2.1.2. SÜREÇ TEORİLERİ.....	37
2.1.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	38
2.1.2.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi.....	39
2.1.2.3. Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Teorisi .....	40
2.1.2.4. Locke'ın Amaç Teorisi .....	40
2.2. MOTİVASYONA ETKİ EDEN ARAÇLAR.....	42
2.2.1. EKONOMİK ARAÇLAR.....	42
2.2.1.1. Ücret Artışı.....	42
2.2.1.2. Primli ücret.....	43
2.2.1.3. Ekonomik Ödül .....	43
2.2.1.4. Ekonomik Güvenlik .....	43
2.2.2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR.....	44
2.2.2.1. Sosyal Katılma .....	44
2.2.2.2. Değer ve Statü .....	44
2.2.2.3. Çevreye Uyum .....	45
2.2.2.4. Psikolojik Güvence .....	45
2.2.2.5. Öneri Sistemi.....	46
2.2.2.6. Sosyal Uğraşlar .....	46
2.2.3. ÖRGÜTSEL -YÖNETSEL ARAÇLAR .....	46
2.2.3.1. Amaç Birliği.....	47
2.2.3.2. Karara Katılım.....	47
2.2.3.3. Yetki ve Sorumluluk Devri .....	47
2.2.3.4. İletişim .....	48
2.2.3.5. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi .....	48
2.2.3.6. Eğitim ve Yükselme (Terfi) .....	49
2.2.3.7. İş Tasarımı.....	49
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	51
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>57</b>
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	57
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	57

3.2.	Araştırmanın Modeli .....	58
3.3.	Araştırmanın Hipotezleri.....	59
3.4.	Evren ve Örneklem .....	61
3.5.	Varsayımlar .....	62
3.6.	Sınırlılıklar .....	62
3.7.	Tanımlar .....	62
3.8.	Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	63
3.9.	Verilerin Analizi.....	64
<b>BÖLÜM IV .....</b>		<b>65</b>
4.	<b>BULGULAR .....</b>	<b>65</b>
4.1.	Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	65
4.2.	Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	67
4.3.	Farklılıkların İncelenmesine İlişkin Bulgular .....	69
4.4.	Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	78
4.5.	Regresyon Analizine İlişkin Bulgular .....	80
4.6.	Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	81
<b>BÖLÜM V.....</b>		<b>88</b>
5.	<b>SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>	<b>88</b>
5.1.	SONUÇ .....	88
5.2.	TARTIŞMA .....	92
<b>KAYNAKLAR.....</b>		<b>96</b>
<b>EKLER.....</b>		<b>101</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>		<b>107</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Demografik Özelliklere Göre Dağılım.....	65
<b>Tablo 2.</b> Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Alt Boyutları İçin Tanımlayıcı İstatistikler...	67
<b>Tablo 3.</b> İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	68
<b>Tablo 4.</b> Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi .....	69
<b>Tablo 5.</b> İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi .....	70
<b>Tablo 6.</b> Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi .....	71
<b>Tablo 7.</b> İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi .....	71
<b>Tablo 8.</b> Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi .....	72
<b>Tablo 9.</b> İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi .....	73
<b>Tablo 10.</b> Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi.....	74
<b>Tablo 11.</b> İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi .....	75
<b>Tablo 12.</b> Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Alt Boyutları ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi .....	76
<b>Tablo 13.</b> İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi .....	77
<b>Tablo 14.</b> Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Alt Boyutları ile İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi .....	78
<b>Tablo 15.</b> “Hizmet İçi Eğitim” Ölçeğinin “İş Motivasyonu” Ölçeği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi .....	80
<b>Tablo 16.</b> Farklılıklara İlişkin Hipotez Sonuçları.....	81
<b>Tablo 17.</b> Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Hipotez Sonuçları.....	87
<b>Tablo 18.</b> Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Motivasyonuna Etkisinin Hipotez Sonuçları .....	87

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İhtiyaçlar Merdiveni ve Güdüleme.....	32
Şekil 2: Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar.....	35
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması .....	36





## GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri de eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. İnsan kaynakları yönetiminde hizmet içi eğitim faaliyetleri kurumsal ve bireysel açıdan önemli bir etkiye sahiptir. Bu bakımdan bireysel ve kurumsal hedeflere eğitim faaliyetleri ile ulaşmak mümkün olmaktadır.

Eğitimin insan hayatında devam eden bir süreç olduğu bilinmektedir. İnsanlar meslek sahibi olduktan sonrada bu süreç devam eder. İş yaşamında yeniliklere uyum sağlamak ve çağın gerisinde kalmamak için eğitimin devamlılığını sağlamak gerekmektedir. Kurumların da tıpkı insanlar gibi sürekli değişim ve gelişim yaşadıkları bilinen bir durumdur.

Hızla gelişen ve değişen teknolojiye uyum sağlamak, yeniliklerden haberdar olmak ve hizmet kalitesini yükseltmek için iş yaşamında eğitim zorunluluk haline gelmiştir. İşe başlamadan önce alınan eğitimler iş yaşamında zaman zaman yeterli olmamaktadır. Bu nedenle iş görenlere kurumlar tarafından bir takım eğitimler verilmektedir. İş görenlerin daha verimli olması, kuruma bağlılıklarının artması ve bununla birlikte iş gören devir hızının azalması, uzun vadede kazanç sağlamak eğitim ile mümkün olmaktadır.

Merkezi ve yerel yönetim kurumlarında çalışan personelin değişen sosyo-ekonomik koşullar ve nihayetinde kamu yönetimi alanında meydana gelen yapısal ve işlevsel dönüşümlere uyum sağlanabilmesi için, yaptıkları işle ilgili olarak eğitim almaları, bilgi ve yeteneklerini geliştirmeleri zorunludur. Çalışma hayatında bunu sağlamanın yolu ise, düzenli hizmet içi eğitimin verilmesinden geçmektedir (Genç, 2007, s. 59).

“Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli



bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir” (Taymaz, 1981, s. 4).

Hizmet içi eğitimler özel ve kamu kuruluşları açısından önemli bir yer teşkil etmektedir. Eğitim ile iş görenlere kazandırılan beceriler, kurumsal imajı da etkileyerek kurumun kaliteli hizmet sunmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Belediye “Nüfusu belli bir sayının üstünde olan yerlerde kurulan yerel yönetimlerdir. Beldenin sorunlarını çözmek ve bazı hizmetleri karşılamak amacıyla, belde halkının oylarıyla seçilen yöneticilerin görev yaptığı, tüzel kişiliği olan örgütlerdir” (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Belediye>, erişim tarihi 04.09.2016).

Belediyelerin sayılarında meydana gelen artış ve daha fazla nüfusun belediye sınırları içinde yaşaması, halkın kamu hizmetlerinde kalite beklentisi, belediyelerin ve belediyelerde çalışan iş görenlerin niteliğini önemli kılmaktadır. Yerel hizmetlerin kaliteli, verimli ve halkın taleplerini gidermede eğitim öncelikli olmak üzere belediye personelinin niteliğinin önemi artmıştır (Genç, 2007, s. 60).

Belediyeler çalışmalarını sürdürürken donanımlı iş görenlere sahip olmalıdır. İş görenlerin eğitilmesi ile halka verilecek hizmet kalitesinde olumlu sonuçlar meydana gelir. Belediye çalışanlarının gerek nitelikli işler yapmaları, gerek halka birebir hitap ediyor olmaları nedeniyle eğitim almaları önem teşkil eden bir durumdur. Eğitim, iş görenlerin işlerini daha istekle yapmasını sağlayan ve onları motive eden önemli bir faktördür. Bu bağlamda araştırmada belediye çalışan beyaz yakalı iş görenlerin (memur) aldıkları hizmet içi eğitimlerin iş motivasyonuna etkisi incelenmiştir.

“Motivasyon iş göreni, beklenen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkilemek anlamındadır” (Başaran, 1984; Akt: Ergül, 2005, s. 69).

Hizmet içi eğitimin amaçlarından biri de iş görenleri motive etmektir. Eğitim ile gerekli donanıma sahip olan iş görenlerin işlerini yaparken bilgili, işi yapabilme becerisine sahip olmaları ve kendilerine güven duymaları motivasyon sağlamaları açısından önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında hizmet içi eğitim ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla belediye çalışanlarına anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar IBM SPSS Statistics 23 programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda hizmet içi eğitim ile iş motivasyonu arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur ve hizmet içi eğitimin iş motivasyona pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



## BÖLÜM I

### 1. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

Literatürde hizmet içi eğitime ilişkin birçok tanım yer almaktadır, bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

“Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir” (Taymaz, 1981, s. 4).

Kişilerin öğrenim durumları ya da genel bilgi kapasiteleriyle ilgili olarak, belli bir hizmet alanında çalışmak için işe girdikleri tarihle, işten ayrıldıkları tarih arasında geçen süre içinde hizmette verimlilik ve etkili değerlerin artırılması, bilgi, beceri ve davranışlarının düzenlenmesini hedef tutan eğitim şeklidir (Aslangil, 2000, s. 14).

Hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, kârların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla iş gücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında iş görene çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri ve davranış ve verim düzeyini yükseltici plânlı eğitim etkinlikleridir (Tufan Aytac, “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/147/aytac.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/147/aytac.htm), erişim tarihi: 30 Haziran 2016).

Hizmet içi eğitim, kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini artırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirmek amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulan eğitim etkinlikleridir (Tutum, 1979, s. 120-121).

“Çalışanlara mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için çalıştıkları süre içinde verilen eğitim, işbaşında eğitim” (<http://www.tdk.gov.tr/> erişim tarihi: 18.09.2016).

Hizmet- içi eğitim, herhangi bir sektör ayırımı düşünülmezsizin gerçek ve tüzel kişilere ait iş ve hizmet alanlarında ve ücret karşılığında bir göreve atandıktan sonra görülen eğitimidir ve üretilen mal ve hizmette emek faktörüne düşen payın prodüktif değerini artırmaya yönelmiş beceri (maharet), bilgi ve davranışların kazanılmasını hedef tutar (Tanyeli, 1970, s. 9).

Hizmet içi eğitim, kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir (Canman, 2000, s. 95).

Tanımların ortak yönüne değinecek olursak hizmet içi eğitimin işe yönelik bilgi ve beceri sağlamak üzere yapılan bir eğitim olduğunu ve verimliliği arttırmaya yönelik olduğunu söyleyebiliriz.

Bu tanımlardan yola çıkarak, hizmet içi eğitim; kurumsal ve bireysel açıdan gelişmek ve davranış değişikliği sağlamak amacıyla iş görenlere verilen eğitim olarak tanımlanabilir.

Hizmet içi eğitim iş görenlerin çalışma yaşamı boyunca devam eden bir süreçtir, bu süreç doğrultusunda hizmet içi eğitim faaliyetleri iş görenlerin verimini artırmaya yöneliktir. Hizmet içi eğitim ihtiyacı iş görenlere ve kurumlara göre farklılık göstermektedir. Her kurum ihtiyaç duyduğu düzeyde iş görenlerine eğitim verir. Bu eğitimlerin amacı iş görenleri daha etkin ve verimli çalışmaya teşvik etmektir. Ayrıca eğitim iş görenlerin bilgilerini güncellemesi açısından önemli bir unsurdur, eğitim olmadan yeni bir şeyler öğrenmek mümkün olmamaktadır. Hizmet içi eğitim ile iş görenlere kazandırılan bilgi ve beceriler kurumlara uzun vadede yarar sağlayacaktır.

## **1.1. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI**

Hizmet içi eğitimin amaçları genel olarak şu şekildedir (Kestane, 2001, s.38-39):

- İş görenlere yaptığı işi daha iyi yapabilmesi için gereken bilgiyi ve beceriyi kazandırarak yetişmelerini sağlamak,
- İş görenlere daha fazla sorumluluk alabilecekleri ve beceri gerektiren üst görevlere yükselebilecek yeterliliği kazandırarak, alt kademelerdeki iş görenleri üst kademelerde çalışmaya hazırlamak,
- İş görenlerin çalıştıkları kurum ve yaptıkları işe karşı olumlu bir yaklaşıma sahip olmalarını sağlamak,
- Eğitim alan iş görenlerin daha verimli çalışmaları amacıyla yeni beceriler kazandırmak ve becerilerini geliştirmek için fırsatlar sunmak,
- Eğitimin faydaları konusunda iş görenleri bilgilendirerek, iş görenlerin moralini yükselterek, kuruma ve yaptığı işe bağlılığını artırmak,
- İş görenlere hizmete başlamadan önce verilen eğitim eksikliklerini gidermek,
- İş görenlerin becerilerine dair bilgi edinmek ve yapılan eğitim sonucunda iş görenlerden en iyi şekilde yararlanmak,

Diğer bir anlatımla hizmet içi eğitimin amaçları ise şöyledir (Taymaz, 1992, s. 6):

- İş yerinde meydana gelebilecek kazaların ve meslek hastalıklarının önlemesini ve iş görenlerin güvenli bir ortamda çalışmasını sağlamak,
- İş görenlerin kuruma olan güven duygusunu geliştirmek, motivasyonlarını sağlamak ve moralini yükseltmek.
- İş görenlere gerekli donanımları kazandırarak iş memnuniyeti ve iş doyumunu sağlamak,
- Yenilikleri takip etmek ve iş görenlerin buldukları ortama uyumunu kolaylaştırmak,
- İş görenlerin yaptıkları işte başarısını, değerini ve saygınlığını artırmak,

Bir başka anlatımla ise şu şekildedir (Selimoğlu ve Yılmaz,2009, s. 4):

- Çalışmaya yeni başlayan iş görenin iş yerine uyumunu sağlamak ve kurumun amacı ve politikaları hakkında bilgilendirmek,

- Devam eden veya değişen iş akışını iş görenin en kısa zamanda öğrenmesini sağlamak,
- Teknoloji, bilim, ekonomi ve iş yaşamında gerçekleşen gelişim ve değişimlere uyum sağlayarak yeni teknik ve yöntemlerin geliştirilmesine katkı sağlamak,

Hizmet içi eğitim ile iş görenlerin yaptıkları iş ile ilgili bilgi edinerek işlerini daha başarılı bir şekilde yapmalarını sağlamak, iş görenlerin kuruma bağlılıklarının artırılması ve motivasyonlarının yükseltilmesi amaçlanmaktadır.

## 1.2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖZELLİKLERİ

Hizmet içi eğitimi, bir kurumla yasal sözleşme veya anlaşma yaparak göreve başlamış olan insanlar için planlanan ve uygulanan eğitim türüdür. Bu eğitim yapıldığı kuruma, alana, seviyeye, kullanılan yöntem ve katılan bireylere göre isim alır. Her alan ve kademedeki hizmet içi eğitimin genel özellikleri aşağıda gösterilmiştir (Taymaz, 1981, s. 14):

- Hizmet içi eğitimde amaçlar, kurumun amaçlarına ve politikalarına uygun olarak seçilir.
- Hizmet içi eğitim ihtiyaç duyulduğu zaman planlanarak, eğitim için hazırlanan program uygulanır.
- Hizmet içi eğitim kısa sürede tamamlanacak şekilde yapılır.
- Bireylere beceri kazandırmak gerektiği için hizmet içi eğitim, kurum içinde ve iş başında yapılır.
- Hizmet içi eğitime katılan iş görenler yetişkin bireylerdir. Bu nedenle yetişkin eğitimi özellikleri dikkate alınır.
- Hizmet içi eğitim iş görenlere işinde başarı sağlamak amacıyla meslek eğitimi niteliğindedir.
- Hizmet içi eğitime katılanların yaşı, öğrenim alanı ve seviyeleri farklılaşmaktadır.
- Hizmet içi eğitimde yetiştirilecek iş görenlerin özellikleri dikkate alınarak benzer gruplar oluşturulur.
- Hizmet içi eğitim genellikle uygulamalı bir biçimde yapılır.

- Hizmet içi eğitim programı değerlendirilirken eğitime katılan iş görenlerin görüşlerinden yararlanır.

Hizmet içi eğitimler verileceği kuruma, eğitimi alan gruba göre farklılık göstermektedir. Öncelikle verilen eğitimlerin kurumun amacına uygun olması gerekmektedir. Eğitim iş görenlerin özellikleri dikkate alınarak yapılmalı ve hangi eğitimin hangi düzeydeki iş görene verileceği, eğitimin içeriği ve eğitimden alınan geri bildirim önemlidir.

### **1.3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN GEREKLİLİĞİ**

Eğitim kurumlar için önemli bir unsur olmakla birlikte eğitimin gerekliliği de önemlidir. Kurumlarda hizmet içi eğitimin gerekli olduğuna dair bazı göstergeler şunlardır (Aydın, 2011, s. 17):

- İş görenlerin istekleri.
- İş gören araştırmalarının sonuçları.
- İş görenleri değerlendirirken fark edilen yetersizlikler.
- Kişisel gelişim istekleri.
- Yasalarda ve diğer düzenlemelerde yapılan değişiklikler.
- Yeni yönetici yetiştirme isteği.
- Yeni iş görenlerin işe alımı.
- Yeni teçhizat kullanımı.
- Yeni yönetici görevlendirmeleri.
- Yeni teknoloji kullanımı.
- İş görenlerin görev yerinin değişmesi.
- İş yerindeki güvenlik problemleri.

Bu nedenlerden dolayı kurumlarda hizmet içi eğitimler gerekli görülmektedir. İş görenlerin eğitim ihtiyacını karşılama hususunda kurumlara büyük görev düşmektedir. Yöneticilerin iş görenlerin eğitim ihtiyacını tespit ederek, bu yönde çalışmalar yapmaları kurumları daha ileriye götürecektir.

## 1.4. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YARARLARI

Hizmet içi eğitim iş görenlerin kişisel olanaklarının en etkili şekilde kullanılmasını ve kurumda çalışmakta olan bütün iş görenler arasında düzenli iş ilişkilerinin kurulmasını sağlar (Köksal, 1969; Akt: Tortop, 1971, s. 23).

Eğitim; bireylerin kişisel niteliklerini geliştirilerek, beceri kazanmalarını ve işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlayan bir süreçtir (Bucak, 2011, s. 20).

Kurumlarda yapılan hizmet içi eğitim faaliyetleri hem kurumsal, hem de bireysel açıdan birçok yarar sağlamaktadır (Pehlivan, 1992, s. 152).

Bu yararlar şu şekilde sıralanmıştır:

### 1.4.1. Hizmet İçi Eğitimin Yöneticiye Sağladığı Yararlar (Tortop, 1971, s. 22):

- Eğitilen iş gören daha az hata yapar.
- Denetim kolaylaşır.
- Verim ve moral yüksek oluşu için huzurlu bir çalışma ortamı oluşur.
- Yönetici sorunlarla uğraşmak zorunda kalmaz, esas sorunlarla ilgilenme zamanı bulur.

Kurum içerisinde işi ile ilgili eğitim alan iş görenler ne yapmaları konusunda bilgi sahibi oldukları zaman işlerini en iyi şekilde yapar, işini nasıl yapacağı konusunda endişeleri olmaz böylelikle yöneticiler, eğitim almış iş görenler ile çalışırken onları işleri konusunda uyarmak durumunda kalmaz.

### 1.4.2. Hizmet İçi Eğitimin İş Görene Sağladığı Yararlar (Taymaz, 1981, s. 15):

- İş görenlerin işlerine olan güven duygusu gelişerek, artar.
- İş görenlerin morali yüksek olur, huzurlu çalışma ortamı sağlanır.



- Kurum içinde yükselme olanağı artar.
- İş arkadaşları ile güçlü iletişim kurar.
- Başka işleri de yapabilecek düzeyde yerliliğe sahip olur.
- İnsan ilişkilerinde gelişmeler meydana gelir.
- İşini daha rahat yapar ve kendinden emin olur.
- İşe karşı memnuniyetsizliği azalır.
- Kurum içinde ve dışında saygınlığı artar.
- Bireysel doyum sağlanır.
- İş gören işini istekle yapar ve motivasyon sağlanır.
- İş görenler iş kazalarının sebeplerini bilir ve kazalardan korunmak için dikkatli olur.

Eğitimli iş görenler işlerini nasıl yapacaklarını bildikleri için kendilerinden emin olur, hata yapma riski azalır, huzurlu bir çalışma ortamı içerisinde çalışır, işini azimle yapar ve motivasyonu yüksek olur.

#### **1.4.3. Hizmet İçi Eğitimin Kuruma Sağladığı Yararlar (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009, s. 5-6):**

- Hizmet sektöründe verilen hizmetin kalitesi artar.
- Verimliliği artırır.
- İş görenlerin eğitimi ile kurum kendini yenilemiş olur.
- İş görenlerin yenilikleri kabullenmeleri ve gelişmeleri takip etmeleri kolaylaşır.
- İş tekniklerinin, iş yöntemlerinin ve iş analizlerinin geliştirilmesi kolaylaşır.
- Kurumun toplumdaki saygınlığı artar.
- Kurum içerisinde iletişim daha kolay hale gelir, yapıcı ilişkiler kurulur.
- İş görenlerin iş yükü ve mesai arkadaşları ile ilgili problemlerinde azalma olur.

- Hataların azalmasıyla birlikte kontrol kolaylaşır.
- Üstlerin astları denetimi kolaylaşır.

Kurumsal açıdan eğitilmiş ve bilgili iş görenler ile çalışmak kurumun kalitesini artırır, kurumsal bağlılık sağlanır, iş görenler arasında iletişim sorunu yaşanmaz ve kurum amaçları doğrultusunda daha hızlı ilerleme kaydedilir.

Hizmet içi eğitimin yöneticiye, iş görene ve kuruma sağladığı yararlar iş hayatında önem arz etmektedir. Eğitimin etkin ve yararlı olması, kurum çalışanlarına uygun olan eğitimlerin belirlenerek kurumda uygulanması ile mümkün olmaktadır.

## **1.5. HİZMET İÇİ EĞİTİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER**

Günümüzde insanların yaşantısını etkileyen faktörlerin sayısında artış meydana gelmektedir. Bu faktörlerin en önemli olanları teknoloji, ekonomi ve sosyoloji alanında olmaktadır. Eğitim kurumlarından alınan eğitim iş yaşamında zamanla yeterli olmamaktadır. Bu nedenle kurumlarda hizmet içi eğitimlere gerek duyulmaktadır.

İş görenlerin kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için istenen yeterliliğe sahip olmaları gereklidir. Bu durumda hizmet içi eğitim bir zorunluluk haline gelmektedir. Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler şu şekildedir (Kestane, 2001, s. 41):

- Teknoloji ve bilimde yaşanan hızlı gelişme ve değişimler. Kurumlarda uygulanan çoğu bilgi, teknik ve yöntemleri geçersiz hale getirmekte ve hizmette değişim ve gelişmelere uyum gerekliliği ortaya çıkmaktadır.
- İş görenlerin hizmet öncesinde aldıkları eğitimlerinin yetersiz oluşu.
- Kamu kesiminde kariyer düşüncesinin önem arz etmesi nedeniyle, zamanla bilgi ve beceri kazanan iş görenlerin her aşamada mesleki gelişime tabi tutulması önemlidir.
- İş görenler bazı bilgi ve görevleri iş başında kazanırlar. Görevlerini etkin ve yararlı bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli bilgiler ve beceriler ancak hizmete başladıktan sonra kazanılabilir.

- İş görenlerin tanışmak, kaynaşmak ve motive olma ihtiyacı. İş görenler arasındaki iletişim, etkileşim ve motivasyon açısından ortak bir zemin oluşturur.

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenlerin başında teknoloji ve bilimde yaşanan gelişmeler, iş görenlerin hizmet öncesi aldıkları eğitimlerinin yetersizliği, kariyer yapma düşüncesi, kurumun vereceği eğitimlerin önemi ve iş görenlerin motivasyon unsurları gelmektedir.

## **1.6. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İLKELERİ**

Hizmet içi eğitimin belirlenen hedeflere ulaşması için, yapılan eğitimin devamlı olması, eğitimin kurumun ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanması, amirlerin alt kademelerde çalışan iş görenlerin eğitiminden ve yetiştirilmesinden sorumlu olması, eğitimden yararlanırken önceliklerin belirlenmesi, eğitimden beklenen sonuçların değerlendirilmesi gereklidir. Bununla birlikte eğitimin başında ve sonunda anket, mülakat gibi değerlendirmelerin yapılması, eğitim verilecek mekânın eğitim şartlarına uygun olması, eğitim gören iş görenlerin eğitimle kazandırılan niteliklere ve amacına uyum sağlayan görev ile görevlendirilmesi, eğitim verenlerin ve eğitime katılanların devamlılığının sağlanması hedefe ulaşmada önemlidir (Çimen, 2014, s. 59-60).

“Yapıları, amaçları ve uğraş alanları değişik görünüm sunan çeşitli işletmeler için eğitim alanında geçerli olabilecek ortak ilkeler şu şekilde özetlenebilir” (Sabuncuoğlu, 2012, s. 130):

### **1.6.1. Sürekli Eğitim**

İş görenlere yönelik eğitim ve geliştirme çabalarının başarıya ulaşmasının ilk şartı bu çabaların süreklilik arz etmesidir. Teknoloji ve bilim alanlarında meydana gelen gelişme süreci içinde eğitimin süreklilik arz etmesi günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle sanayi dünyasının hızlı değişim süreci içinde olan kurumlar kendilerini yenilemek, teknolojik, sosyal, ekonomik yenilikler ve araştırmaları takip etmek, gerektiği zaman uğraş alanlarını genişletme veya tamamıyla değiştirme,

çalışma yöntemlerini daha rasyonel tekniklere bırakma zorunluluğunda olabilirler. Bu yenilik ve değişikliklere uyum sağlayabilmenin yolu eğitimin sürekli olması ile mümkündür. Böyle bir eğitim ile yeni koşullara hazırlanan iş görenler, beklenmeyen bir değişim karşısında güç durumda kalmazlar (Sabuncuoğlu, 2012, s. 130).

### **1.6.2. Etkin Katılım**

Etkin katılım ilkesi insan kaynağından en fazla yararlanma kuramına dayanır. Kurumların hazırladıkları eğitim plan ve programlarının başarısı eğitime katılanların genel toplamıyla ve etkinlik dereceleri ile ölçülmektedir. Başarıya ulaşmak ancak eğitime katılanların sorunları önemsemeleri, ciddiye almaları ve eğitimin gerekliliğine inanmaları ile mümkün olur. Kurumda çalışan iş görenler etkili ve olumlu şekilde eğitim uğraşlarına katılmadığı zaman gerçek bir gelişmeden bahsedilemez. (Sabuncuoğlu, 2012, s. 130).

### **1.6.3. Eğitimde Fırsat Eşitliği**

Bu ilke eğitim faaliyetlerinden bütün iş görenlerin faydalandırılması, eğitimin belirli kişilerin veya bir kesimin tekeline bırakılmamasını ifade eder. Bu ilke, kurum içerisinde basamaksal ya da kişisel ayrıcalık olmaksızın kuruma ve kendisine yararlı olmak isteyen herkese eşit şartlar altında eğitim imkânı sunar (Sabuncuoğlu, 2012, s. 131).

### **1.6.4. Eğitimcilerin Eğitimi**

Eğitim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sürdürülmesinde en önemli etkenlerden biride bu görevi yapan kişilerin yetenekli bireyler olmasına bağlanmaktadır. Eğitim programında etkinliğin ölçülmesi iyi yetiştirilen yetenekli eğitimcilerin görevlendirilmesi ile mümkündür. Bundan dolayı gerek görüldüğü zaman eğitimcilerin eğitim görmesi zorunlu olmaktadır. İyi bir eğitimci bilgili ve bilgisini eğitim yöntemleriyle öğretebilme yeteneğine sahip olmalıdır. (Sabuncuoğlu, 2012, s. 131).

Kurumlar tarafından verilen hizmet içi eğitimlerin sürekli olması, eğitime etkin katılım sağlanması, eğitim faaliyetlerinden her iş görenin eşit şartlarda yararlanması, eğitimi verecek eğiticinin gerekli bilgi ve donanıma sahip olması eğitimlerin amacına ulaşabilmesi açısından önemlidir.

### **1.7. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN SINIRLILIKLARI**

Hizmet içi eğitimin sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir (Tutum, 1976, s. 131):

- Eğitim kurum hatalarını düzeltmez, kuruluş ve yapı hataları eğitime ve öğrenmeye engel teşkil eder ve kazanılmış bilgi ve becerileri uygulamaya olanak tanımaz.
- Yapısal eksiklikleri gidermez, iyi kurulmamış bir personel sisteminde eğitim amacına ulaşamaz.
- Yeni bir potansiyel oluşturmaz var olan potansiyeli geliştirir, saklı yeteneklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırır.
- Yüksek verimi garanti etmez. Beklenen gelişme ve yüksek verim kazanılan bilgi ve becerilerin uygulanması ile olur.
- Eğitim kendiliğinden gerçekleşmez, eğitimin değeri öğrenme ortamını sağlamasındadır. Öğrenmeye istekli olmayana bir şey öğretilemez.

Eğitimden beklenen yararlar kurum ve iş görenler ile sınırlıdır, kurumun yapısının eğitime uygun olması ve eğitim alan iş görenlerin öğrenmeye istekli olmaları gerekmektedir.

### **1.8. EĞİTİMİN PLANLANMASI**

Hizmet içi eğitim planlaması yapılırken ilk adım eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Bu eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için ise iş analizleri yapmak gerekmektedir. İş görenlerin, işin gerektirdiği nitelik ve özellikleri taşıyıp taşımadıkları değerlendirilir, varsa eksiklikler eğitim ile giderilmeye çalışılır. Bölüm

amirinin görüşüne başvurularak eğitime ihtiyaç duyan iş görenlerin hangi konuda eğitim alması gerektiği belirlenir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009, s. 8-9).

Planlama sürecinde belediyelerin eğitim hizmetlerinin amacına yönelik yapılabilmesi için ilk önce konuyla ilgili hedefleri ve programları oluşturan eğitim politikasının belirlenmesi gerekmektedir (Bilgin vd., 2007, s. 21).

### **1.8.1. Hizmet İçi Eğitim Politikasının Saptanması**

Yerel yönetimlerin hizmet içi eğitim politikaları kurumların genel plan ve politikalarıyla uyumlu olmalı ve genel plan ve politikadaki değişikliklere göre güncellenebilir nitelikte olmalıdır. Özellikle stratejik plan hazırlamakla yükümlü yerel yönetimlerde planda belirtilen amaçlara ulaşılmasında gerekli eğitim gereksinimi ile eğitim politikası arasında doğrudan ve tutarlı bağlantılar geliştirilmesi gerekmektedir. Eğitim hizmetlerinin hedeflerini ve programlarını belirleyen, eğitim politikasının saptanması çalışanların ortak katkısı ile gerçekleştirilmelidir. Eğitim programlarının kurumun diğer girişimleriyle uyum içinde yürütülebilmesi için, tüm birimlerin bu politika geliştirme sürecinde yer alması gerekmektedir (Bilgin vd., 2007, s. 22).

### **1.8.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması**

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi programlanmış bir hizmet içi eğitimin ilk aşamasıdır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı; iş görenin yaptığı görevin gerektirdiği ve gelecekteki görevinin gerektireceği ihtiyaçlar olmak üzere iki şekilde belirlenebilir. (Kalkandelen, 1979; Akt: Bilgin vd., 2007, s. 22).

### **1.8.3. Hizmet İçi Eğitim Önceliklerinin Saptanması**

Hizmet içi eğitim programlarında hangi kesime öncelik tanınacağı, personelin çalışma alanı ve kademesine göre farklılık göstermektedir. Hizmet alanları esas alındığında, özellikle ekonomik ve teknolojik değişme ve gelişmelerde, daha çok iş yapan personelin üstündeki ilk yönetici, nezaretçi ve denetçi personele öncelikle hizmet içi eğitim uygulanır (Çevikbaş, 2002; Akt: Bilgin vd., 2007, s. 23).

#### **1.8.4. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması**

Bütçeleme, eğitim planında geleceğe yönelik olarak yapılması öngörülen eğitim faaliyetlerinin tahmini giderleri ile bunları karşılayıcı gelirlerin hazırlanması işlemidir. Buna göre, bütçe yılı içinde yürütülecek eğitsel hizmetlere göre bir sınıflama yapmak ilk aşamayı oluşturur. Eğitim türlerinin tespiti, eğitim ekipmanlarının temini bu aşama içine girer. İkinci aşama planlanan eğitimlerin gerekçelerinin belirtilmesidir. Eğitim etkinliklerinin kurumun stratejik planıyla ilişkisi kurulur. Sınırlar ve hedefler belirlenir ve etkinliklerin tahmini maliyetleri hesaplanır (Bilgin vd., 2007, s. 23).

### **1.9. HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ**

Hizmet içi eğitimler ile iş görenlere işlerini daha iyi yapılabilmeleri için gereken bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda gerekli bilginin, becerinin ve davranışların hangi yöntemlerle kazandırılacağı konusu önemlidir. Hizmet içi eğitimin uygulanmasında kullanılacak eğitim yöntemi eğitimin başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Peker, 2010, <https://www.mevzuatdergisi.com>. erişim tarihi: 09.08.2016).

“Uygulama aşamasında hangi tür eğitim yönteminin uygulanacağı çeşitli faktörler göz önünde tutularak saptanır. Bu faktörler; eğitime katılacakların düzeyi, sayısı, eğitim için ayrılan zaman, bütçe, eğitimin kimler tarafından verileceği gibi unsurlardan oluşur” (Sabuncuoğlu, 2012, s. 145).

#### **1.9.1. İŞ BAŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ**

İş başında eğitim yöntemi iş görene işini yaparken verilen eğitimidir. Bu eğitimde iş gören bir taraftan işini yaparken, bir taraftan da öğrenmeye devam eder (Tutum, 1979, s. 126).

Kurumlarda iş başında eğitim iş görenlerin işi yerinde öğrenmesi ve zaman kaybının önlenmesi açısından önemlidir. Kurum içinde yapılan eğitimler iş görenlerin kuruma uyum sağlamaya ve olaylara olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmasına yardımcı olacaktır (Bucak, 2011, s. 90).

Bu yöntem iş görenlere yaptıkları işin gerektirdiği beceri ve tutumları kazanmaları için kullanılır ve iş görenlerin işinde başarılı olmasını sağlayacak en iyi yöntemdir. Yöntemin uygulanabilirliği açısından zaman, yer, malzeme ve gerekli teçhizatın sağlanması gereklidir (Taymaz, 1981, s. 131).

İş başında eğitim yöntemleri kurumlarda en sık görülen ve uygulanan bir yöntemdir. İşi yaparak öğrenmenin en iyi öğrenme yöntemi olduğu düşünülür. Bu eğitimin yönteminin yararları aşağıdaki gibidir (Sabuncuoğlu, 2012, s. 146-147):

- İş başında eğitim yöntemi ile etkili ve verimli sonuçlar elde edilir.
- Yönetici gözetiminde uygulandığı için iş görenler daha fazla çaba gösterirler.
- Gerçek bir çalışma ortamında uygulanır ve gerçek araçlar kullanılır.
- Eğitim sırasında meydana gelen hatalar iş görene tecrübe kazandırır.
- Eğitim masraflarının en az olduğu yöntemdir.

İş başında eğitim yöntemlerinin olumsuz tarafları ise aşağıdaki gibidir (Şimşek ve Öge, 2014, s. 254):

- Eğitimin gerçek iş ortamında yapılması tecrübesiz iş görenlerin pahalı donanıma zarar vermesine neden olabilir.
- Eğitim için zaman yeterli olmayabilir.
- Sınırlı sayıda iş gören eğitime katılabilir.
- Eğitimi veren kişi eğitici değilse yöntem başarısız olur.
- İş gören eğitimi veren kişiden fazla bilgiye sahip oluğunu kanıtlamak isteyebilir, bu da çatışmaya neden olur.

İş başında eğitim yöntemleri aşağıda belirtilen başlıklar altında incelenmiştir.

#### **1.9.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim**

Bu yöntemde iş görenler yaptıkları işi yönetici gözetiminde yaparak öğrenirler. İş gören ile yönetici arasında doğrudan ilişki kurulur, yönetici iş göreni gözlemleyerek hata yaptığı durumlarda müdahale edebilir. İş gören hem işini yapar, hem de eğitilmiş



olur. Ayrıca yöneticinin iş gören ile ilgilenmesi motivasyonunda artış meydana getirir (Şimşek ve Öge, 2014, s. 256).

Bu yöntem basit işlerin ve sürekli tekrar edilen unsurlardan meydana gelen işlerin öğrenilmesinde etkili olmaktadır. Ayrıca maliyetinin ucuz olmasından dolayı tercih edilen bir yöntem olmasına rağmen bu yöntemin olumsuz tarafları da vardır. Bu bağlamda bilmenin ve öğretmenin farklı şeyler oluşu, yöneticinin öğretirken kendi işini aksatabilmesi, eğitim esnasında fire ya da iş kazalarının olabilmesi yöntemin olumsuz yönleridir (Sabuncuoğlu, 2012, s. 147).

### **1.9.1.2. Yetki Devri Yoluyla Eğitim**

Bir yönetici astını samimi ve güvenilir şekilde geliştirmek istediği zaman bunu astına gerekli ve yeterli ölçüde yetki ve sorumluluk vererek yapabilir. Bu yöntem astların sorumluluk sahibi olma ve karar alma yeteneklerinin gelişmesini sağlayarak onları kurum amaçlarına ulaşma noktasında daha çok sorumluluk almaya ve analitik düşünmeye sevk etmektedir. Fakat bu yöntemin sağlıklı bir şekilde işlemesi sadece yetkinin devredilmesiyle mümkün olmamaktadır, bu yöntemden yararlanabilmek için yöneticinin astıyla işbirliği halinde olması, ona güvenmesi ve yardımcı olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2012, s. 148).

### **1.9.1.3. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi**

Kuruma yeni katılan ya da kurum içinde bölüm değiştirerek yeni bir göreve başlayan iş görenlere iş öncesinde verilen eğitimidir. Bu eğitim yönteminde iş görene işin gerektirdiği temel bilgiler ve beceriler kazandırılarak onun kısa sürede işe uyumunun sağlanması amaçlanır. Ayrıca iş görene kurumun politikası, yapısı, hak ve sorumlulukları, çalışma koşulları hakkında gerekli bilgiler verilir. İşe alıştırma eğitiminde konferans, açık oturum, kurum içi geziler, görüşmeler gibi yöntemler kullanılır. İşe alıştırma eğitiminin yararları; iş gören çekingen ve ürkek tavırlardan uzaklaşır, kendini kurumun bir üyesi olarak görür ve kuruma kısa sürede kaynaşır, kuruma karşı olumlu değer yargıları oluşur ve kurumdan ayrılmaları azaltabilir (Şimşek ve Öge, 2014, s. 255).

#### **1.9.1.4. Rotasyon Eğitimi**

Görev değiştirme yöntemi iş görenin önceden belirlenen bir plan dâhilinde belli görevlerde çalıştırılmasıdır. Bu yöntem göreve yeni başlayan yönetici adaylarının yetiştirilmesinde yararlı olmaktadır (Tutum, 1979, s.139). Bu yöntemin amacı iş görenlerin kurum içerisinde çeşitli görevlerde çalıştırılarak deneyim ve beceri kazanmalarını sağlamaktır (Şimşek ve Öge, 2014, s. 255).

#### **1.9.1.5. Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim**

Takım Çalışması yöntemi ile takım çalışmasına katılan iş görenlerde yönetim olgunluğu, karar verme yeteneği ve görgü kapasitesi gelişir. İş gören birlikte çalıştığı kişilerden etkilenir, sorumluluk duygusu gelişir. Yöntemin başarılı olması için; takıma katılan kişinin gruba uyum süresinin çok fazla uzamaması ve takıma yeni katılan kişinin aktif olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2012, s. 151-152).

#### **1.9.1.6. Staj Yoluyla Eğitim**

Kişiyeye kazandırılan bilginin uygulanması ve davranışa dönüştürülmesi için alanla alakalı bir görevde belirli bir süre çalıştırılmasıdır. Çalışacak kişiye verilecek görevin öğretici nitelikte olması gerekir. Staj eğitimi kurum içinde ya da kurum dışında yapılabilir, kurum içinde yapılan stajı gözlemleyebilme ve değerlendirme imkânı vardır fakat kurum dışında yapılan stajı değerlendirme zorlaşır (Taymaz, 1981, s. 144).

#### **1.9.1.7. Gösteri (Demonstrasyon) Yoluyla Eğitim**

Gösteri yoluyla eğitim diğer bir adıyla demonstrasyon, bir işin nasıl yapılacağını göstererek, bilgiyi uygulayarak yapılan bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemin uygulama alanı geniştir, bir işin mekanik ve rutin yönlerinin öğretilmesinde etkili bir tekniktir. Bu yöntemin yararlı tarafı kişilerin duyularına hitap etmesi bakımından anlatım yöntemlerine kıyasla daha faydalıdır. Eğitim sırasında çalışanların sorularına cevap verilebilir. Sakıncalı tarafları ise anlatım ve tartışma yöntemine

kıyasla daha çok süre alır, maliyetli olur, geniş kitlelere uygulanamaz (Taymaz, 1981, s. 127).

İş başında eğitim yöntemleri iş görenlerin işlerinden uzaklaşmadan hem işlerini yapmalarını hem de yeni bilgiler öğrenmelerini sağlar. Yöntemin iş başında yapılması zaman tasarrufu açısından da önemlidir.

## 1.9.2. İŞ DIŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ

İş dışında eğitimler genellikle yanlış anlaşılmaktadır, iş dışında denildiğinde ilk akla gelen eğitimin kurum dışında yapıldığıdır. Aslında iş dışında tabiri sadece kurum dışında değil, kurum içinde yapılan eğitim programlarını da kapsamaktadır. İş dışı diye adlandırılmasının sebebi bu eğitimlerin günlük işlerin dışında yapılmasıdır. (Tutum, 1979, s. 127-128).

Kurum içinde ya da dışında yapılan, ancak iş esnasında yapılmayan eğitimlerdir. Bu eğitimlerin belirgin özelliği teorik olmasıdır. Geniş bakış açısına sahip olan, genel ilke ve kuralların planlı bir şekilde verildiği bir yöntemdir. Bu yöntemler kuruma mali açıdan yük getirebilir fakat kurum içinde uygulanması durumunda ekonomik bir eğitimidir (Sabuncuoğlu, 2012, s. 153).

İş dışında yapılan eğitimler ile iş başında yapılan eğitimler arasında belirgin özellikler bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi eğitime katılacak iş görenin eğitimde geçen sürede çalışma şartlarından uzaklaşarak ilgisini eğitime odaklamasıdır. İş dışında gerçekleştirilen eğitim yöntemleri iş görenlerin günlük işlerden uzaklaşarak, rahat bir ortamda düşünmelerine olanak sağlar (Kutlu ve Uğur, 2010, s. 99).

Bu eğitim yönteminin yararları ve sakıncaları aşağıdaki gibidir (Tutum, 1979; Akt: Özçelik, 2015, s. 198):

İş dışında eğitimin yararları:

- İşdışı eğitim, konusunda uzman bir eğitici tarafından yapıldığı için, daha etkili olabilir.
- İşbaşına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur.
- İşdışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda işgören aynı anda yetiştirilebilir.
- Eğitimin maliyeti, işbaşına göre daha kolay hesaplanabilir.

- Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenebilir.
- İş başında yapılan eğitimde, bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.
- İşbaşında; iş görenin eğitilirken uyguladığı yöntemlerin, sadece karşılaştığı olayların çözümlerine yönelik olması sebebiyle, genel ilke ve yöntemler öğrenilmeyebilir. Hâlbuki iş dışı eğitimde bu sakınca ortadan kalkar.
- Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı programlarda, kişi başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkânını elde eder.

İş dışı eğitimin sakıncaları:

- Eğitimden sonra, gerçek çalışma koşullarına geçişte, bireyler uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler.
- İşbaşı eğitimine göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

İş dışında eğitim yöntemleri aşağıda belirtilen başlıklar altında incelenmiştir.

#### **1.9.2.1. Konferans Yöntemi**

Konferans yöntemi ile konu hakkında uzman olan bir kişinin konuyu anlatması, eğitime katılanların dinlemesi, gerektiğinde not alınması ve soru sorması esas alınır. Bu yöntemin avantajı kalabalık bir kitleye hitap etme ve bilgi aktarma imkânı olmasıdır, dezavantajı ise eğitime katılanların pasif durumda olması ve yeterli katılımı sağlayamamasıdır (Yüksel, 2007, s. 206).

#### **1.9.2.2. Seminerler**

Kurumlar üst ve orta düzeydeki yöneticilerini kurum içerisinde veya kurum dışında farklı örgütlerin düzenlediği seminerlere göndererek, diğer eğitim yöntemlerinden faydalanmaya yönelirler. Bu seminerler genel, mesleğe yönelik ve teknik konularda bilgilerin yenilenmesini sağlar. Konferans ile kıyaslandığında, seminerler daha uzun sürer ve genelde birkaç gün boyunca devam eder. Seminer bitiminde soru sorma olanağı olur. Özellikle orta ve üst kademedeki bulunan yöneticilerin seminerlere ilgi duydukları görülür (Sabuncuoğlu, 2012, s. 154-155).

### 1.9.2.3. Kurslar

İş görenlere yönelik kurslar, birkaç hafta ya da birkaç yıl sürebilen, çalışma saatleri dışında düzenlenen eğitim çalışmalarınıdır. Kurslar işçi, çırak, yönetim düzeyi gibi birçok seviyede düzenlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2012, s. 155-156).

### 1.9.2.4. T. Grup Yöntemi (Duyarlık)

T. Grup diye adlandırılan yöntemin asıl adı “Training Group” yani eğitim grubu olup, “Duyarlık Eğitimi” de denilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012, s. 156).

Kurumda çalışanların birbirlerinin görüş, tutum ve davranışlarına karşı duyarlı olmalarını öğreten bir yöntemdir. Eğitime katılan yönetici kendi davranışlarını analiz etme imkânı bulur. Böylelikle kişinin kendini ve karşısındaki anlama, etkileme ve iyi iletişim kurma maharetlerinin geliştirilmesine, kişinin kendini ön plana alan “ben” düzeyinden, diğer çalışanları da önemseyen “biz” veya “grup” düzeyine ulaşması sağlanır (Yüksel, 2007, s. 207).

Bu yöntem 12-15 kişiden meydana gelen gruplara uygulanır. Grupta yer alan kişiler farklı ortamlardan gelmiş olabilir, bu kişiler önceden belirlenmemiş bir konuyu çalışmaya yönlendirilirler. Bu yöntem uygulanırken üç önemli evre izlenir bunlar; (Sabuncuoğlu, 2012, s. 157):

- İlk günlerde çalışmaların belirsiz bir heyecan ortamında olması nedeniyle eğitime katılanların isteksizliğiyle karşılaşılır.
- İkinci aşamada grup kendi pozisyonunu ve gözeticilere bağımsızlık durumunu saptar.
- Son aşamada ortaya koyulan sorunlar üzerinde görüş ve eleştiriler dikkat çeker, katılımcıların olumlu düşüncelere yöneldiği ve sorunları çözmek için daha ciddi oldukları görülür.

### **1.9.2.5. Örnek Olay Yöntemi**

Bu yöntem bir liderin önderliğinde önceden kurgulanmış bir olayla ilgili ayrıntıların bir grup tarafından tartışılması ile yapılır. Bu yöntemin amacı söz konusu olaydaki önemli fikirleri ve çözümlerini belirlemek ve tartışmaktır. Belli bir kademede bulunan iş görenin karar verme konusunda becerilerini geliştirmeye yönelik kullanılan bir yöntemdir (Bilgin vd. 2007, s. 20).

Bu yöntemin yararlı yönleri; iş görenlerin olaylara farklı açılardan bakma ve sorunları çözme yetenekleri gelişir. Ayrıca kişilerin düşüncelerini rahatlıkla anlatma, başkalarını ikna etme, konuşma ve dinleme becerilerini geliştirmelerine olanak sağlar. Sakıncalı yönleri ise konu hakkında örnek olaylar bulmak ve rapor haline getirmek uzun süre alır (Taymaz, 1981, s. 137).

### **1.9.2.6. Rol Oynama Yöntemi**

Bu yöntemde eğitime katılanlara gerçek bir olay anlatılır ve bu olayda taraf olan kişilerin rollerini oynamaları beklenir. Bu yöntemin başarısı katılımcıların rol yapmadaki yeteneklerine bağlıdır (Yüksel, 2007, s. 207).

Bu yöntemin yararlı tarafı gerçekçi olayların canlandırılması iş görenlerin ilgisini çeker, uzun süreli öğrenme sağlanır. Sakıncalı tarafı ise bireysel farklılıklar nedeniyle oynanan rollerde farklı algılamalar oluşabilir, amaç dışına çıkılabilir, olayları role çevirmek ayrı bir nitelik gerektirir (Taymaz, 1981, s.141).

Rol oynama yöntemi ile davranış geliştirme, problemlere çözüm bulma becerisi kazanma ve toplum içinde konuşma yeteneği kazandırılmaktadır (Peker, 2010, <https://www.mevzuatdergisi.com>. erişim tarihi 09.08.2016).

## **1.9.3. TEKNOLOJİ DESTEKLİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ**

Çağımızda teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler eğitim yöntemlerinde de yeni uygulamalara olanak sağlamaktadır. Teknoloji destekli eğitim yöntemleri aşağıda belirtilen başlıklar altında incelenmiştir.

### 1.9.3.1. Multi Medya Eğitim

Görsel ve işitsel eğitim ile bilgisayar eğitiminin birleşiminden oluşan multimedya eğitim programları, grafik, yazı, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirir. Multimedya eğitimler iş görenlerin motivasyonunu sağlar, anında geri bildirim verir, rehberlik eder. Ayrıca kendilerini test etmelerini sağlar. Bu yöntemin üstün tarafları ise içeriğin ve dağıtımın devamlı oluşu, sınırsız erişilebilirlik ve gerektiğinde gizlilik teşkil etmesidir. Fakat bu yöntemin maliyeti yüksektir ve eğitim görenlerin teknolojiye uyumu kolay olamamaktadır (Sabuncuoğlu, 2012, s. 159).

### 1.9.3.2. Bilgisayar Destekli Eğitim

Bilgisayar destekli eğitim, eğitime katılanların cevapladığı bilgileri analiz edip, geri bildirim olanağı sağlamasından dolayı öğrenmeye uyarıcı etki yapar (Şimşek ve Öge, 2014, s. 260).

Bilgisayar destekli eğitimler lazer diskler, CD rom ve interaktif video ve internet kaynaklı eğitim kullanımlarının yaygınlaşması ile daha karmaşık hale gelmektedir. Bu araçlara aşağıda kısaca değinilmiştir (Sabuncuoğlu, 2012, s. 160):

*CD-Rom ve Lazer Diskler;* Kişisel bilgisayar kullanımı ile animasyon, video klipler, grafikler eğitim uygulamasında yer alır.

*İnteraktif Video;* video ve bilgisayar eğitimini birleştiren bu teknik monitöre bağlı klavye aracılığıyla bire bir eğitim sağlamaktadır.

*İnternet Kaynaklı Eğitim;* İnternet hızlı ve maliyeti fazla olmayan, iletişim kurmaya ve bilgi kaynaklarına ulaşmaya yarayan bilinen bir iletişim aracıdır. Bu eğitim ile eğitilenlere bilgi ulaşımı sağlanır, maliyetten tasarruf edilir, eğitim görenlerin performansı izlenir, bilgiye ulaşılır, bilgi paylaşımı sağlanır, eğitim güncelleştirilir.

*Sanal Gerçeklik;* Eğitim görenlere üç boyutlu öğrenme olanağı sağlar.

### **1.9.3.3. Uzaktan Eğitim**

Uzaktan eğitim özellikle coğrafi olarak dağınıklık gösteren kurumlar tarafından iş görenlere yeni ürünler, programlar, politikalar, beceri eğitimleri gibi konular hakkında bilgi aktarmak amacıyla kullanılır. İki taraflı iletişimi sağlar. Bu eğitim yönteminin yararı kurumların seyahat masraflarında tasarruf sağlaması ve uzakta olan uzmanlardan yararlanma olanağı sunmasıdır (Şimşek ve Öge, 2014, s. 261).

Teknoloji destekli eğitim yöntemleri günümüzde iş gören sayısı fazla olan kurumlarda tercih edilen bir yöntemdir. Kalabalık bir kitleye hitap edebilme, diğer yöntemlere göre bazı durumlarda daha ekonomik olması gibi avantajları vardır. İş görenler bu yöntem ile buldukları yerden eğitim alma durumunda olacaklardır.

## **1.10. YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM**

Yerel hizmetlerin yerine getirilmesinde halka en yakın birim olan belediyeler, iş gören bakımından nitelikli işgücüne sahip olmak mecburiyetindedir. Hizmet faaliyetlerinin sağlanmasında bir kurumu güçlü yapan en önemli değerlerin başında insan kaynağı gelmektedir. Hizmet öncesi ve hizmet içinde alınan eğitimler iş gören niteliğine önemli bir katkı sağlamaktadır (Zengin, 2013, s. 122).

Türkiye’de yerel yönetim alanında yaşanan gelişmeler ışığında, yerel yönetim reformunun getirdiği yeni anlayışın yerleştirilmesi ve yerel yönetimlerin artan görev ve yetkilerini layıkıyla yerine getirebilmeleri yerel yönetimlerin insan gücü kaynağının ne kadar gelişmiş olduğu ile doğru orantılıdır. Nitelikli insan gücünün yerel yönetimlerde istihdam edilmesini sağlayacak önlemlerin sonuçlarının ancak uzun vadede alınabileceği dikkate alındığında mevcut insan kaynağının geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlere duyulan talep artmıştır (Bilgin vd., 2007, s. 27).

Yerel yönetim; belli bir coğrafi alanda mahalli ortak ihtiyaçları karşılamak, ekonomik, sosyal, kültürel zenginliğe ve refaha ilişkin yerel hizmetleri kendi sorumluluğu altında ve yerel topluluğun yararları doğrultusunda yerine getiren, işleyişinde açıklığı, şeffaflığı, insan haklarını, çoğulcu ve katılımcı demokrasi



ilkelerini hayata geçiren, yetkilerin yerel topluluğa en yakın yönetim birimince kullanıldığı, karar organlarını yer yer yürütme organlarını kendilerince belirlediği ve bu organlarla kendi ihtiyaçlarını ve görevlerini yerine getirdiği, merkezi idareye karşı kamu tüzel kişiliğine sahip kısmen özerk, demokratik bir yönetim olarak tanımlanmaktadır (Fidan, 2004; Akt: Güneş, 2013, s. 23).

Devamlı değişim ve gelişim gösteren kentsel yaşam koşulları ile karşı karşıya olan yerel yönetim çalışanlarının etkili, hızlı ve yerinde hizmet üretebilmesi için nitelikli olmasının yanında mesleğe dair bilgilerini de devamlı yenilemeleri gereklidir. Belediyelerin görevlerini hızlı ve etkili bir şekilde yapabilmeleri için donanımlı çalışanlara sahip olması gerekmektedir. (Zengin, 2013, s. 117).

Belediyelerin üstlendikleri büyük kapsamlı görevleri yerine getirebilmeleri için iyi bir iş gören kadrosuna ihtiyaçları vardır, iş görenler yöneticilerin birçok işini yaparken onlara yardımcı olmaktadır. Hizmetlerin sağlanabilmesi yetişmiş iş gören ile mümkün olur (Tortop, 1971, s. 5).

#### **1.10.1. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimde Yasal Durum**

“Ülkemizdeki yerel yönetimlerde çalışan kamu görevlisi personele verilecek hizmet içi eğitimde yasal durum gereği, şu üç amaca yönelik olarak eğitim verilebilmesi mümkündür” (Bilgin, vd.,2007, s. 29):

- Aday personelin yetişmesini sağlamak
- Asıl personelin verimliliğini arttırmak
- Personeli üst görevlere hazırlamak

Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitime ilişkin temel yasa belediyeleri de kapsamına alan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur. İl Özel İdareleri, Belediyeler ve bunların kurdukları birlikler ile bunlara bağlı birlikler, Kanunun ‘Kapsam’ başlıklı 1. Maddesinde yer almıştır. Bu nedenle söz konusu kanunun “*Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi*”ne ilişkin VII. kısmında yer alan eğitimle ilgili hükümleri, yerel yönetimlerde çalışan Devlet Memuru statüsündeki personel için de geçerli hükümler olmaktadır (Bilgin, vd.,2007, s .29).

Yerel yönetimler de dâhil ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin düzenlenmesi yasalarla zorunlu kılınmıştır. Bu durumun yasal dayanağı 1965 tarihli 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur. Kanunun yedinci kısmı 214-225 maddeleri “*devlet memurlarının yetiştirilmesi*” başlığı altında kurumların memurlarını hizmet içinde yetiştirme esaslarını düzenlemiştir (Güneş, 2013, s. 30).

Devlet memurları kanunun ilgili maddeleri şu şekildedir (<http://www.mevzuat.gov.tr> erişim tarihi: 23.12.2016):

**Madde 214** -Devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dâhilinde yürütülür.

**Madde 215** - Her kurumda, yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir "Eğitim birimi" kurulur. Birden çok birim kurulan kurumlarda bunlardan biri "Merkez Eğitim Birimi" adını alır.

**Madde 216** - Kurumlar kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabilirler. Kurumlar arası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının teklifi ve Bakanlar Kurulu kararnamesiyle, kurumlar arası eğitim merkezleri de açılabilir.

Eğitim birim ve merkezlerinin kuruluş ve işleyişleri Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınmak suretiyle kurumlarınca hazırlanacak yönetmeliklerle düzenlenir.

**Madde 217** - Devlet memurları eğitimi genel planı, Maliye ve Milli Eğitim Bakanlıklarıyla Türkiye ve Orta - Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı ve ilgili kurumların görüşleri alındıktan sonra Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulu kararnamesiyle yürürlüğe konulur.

İlgili kanunun 214. Maddesinde memurların yetiştirilmesinde sorumluluğun kurumlara ait olduğu ve hizmet içi eğitimle memurların yetişmesini sağlamayı, verimliliği arttırmayı ve memurları ilerideki görevlere hazırlama amacı belirtilmiştir. 215. Maddesinde eğitim faaliyetlerini koordine etmek için her kurumda bir "Eğitim birimi" kurulacağı belirtilmiştir. 216. Maddesinde kurumların eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için eğitim birim ve merkezi kurabilecekleri belirtilmiştir. 217. Maddesinde Devlet memurları eğitim planının ilgili kurumların görüşleri alındıktan sonra, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulu kararnamesiyle yürürlüğe konulduğu belirtilmiştir.

### **1.10.2. Hizmet İçi Eğitim Veren Kurum ve Kuruluşlar**

Türkiye’de belediyelere ve yerel yönetimlere yönelik hizmet içi eğitim programı hazırlayan ve uygulayan merkezi bir kuruluş bulunmamaktadır. Buna karşın pek çok kurum ve kuruluş tarafından yerel yönetimlere yönelik eğitim programları düzenlenmektedir. Belediyelere hizmet içi eğitim olanağı sunan kurum ve kuruluşları şu şekilde gruplandırmak mümkündür (Bilgin vd.,2007, s. 32):

- İçişleri Bakanlığı’nın planladığı ve yürüttüğü zorunlu programlar,
- Diğer Bakanlıkların, kamu kurum veya kuruluşlarının eğitim programları,
- Belediyelerin kendi bünyelerinde düzenlediği programları,
- Gönüllü kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, dernekler, meslek odalarının yürütmüş olduğu eğitim programları,
- Özel şirketlerin belediyelere yönelik hizmet içi eğitim programları yer almaktadır.

## BÖLÜM II

### 2. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramını açıklamak için literatürde birçok tanım yer almaktadır, bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

“Motivasyon kavramı, kişinin bir ihtiyacının giderilmesine yönelik bir hareketin başlama ve tamamlanma süreci olarak da ele alınabilir” (Keser, 2006, s. 4).

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca, güdülenme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. “Motive” temel kavramından türetilen güdülenme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2015, s. 498).

“Güdülenme” olarak bilinen motivasyon insanı harekete yönelten bir enerji ve güçtür (Kuzu, 2015, s. 27).

Motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmaları” şeklinde tanımlamak da mümkündür (Kuşluyan ve Oral, 1997, s. 95).

“Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır” (Koçel, 2001, s. 507).

İş motivasyonu, bireyin ve örgütün ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi veya isteklendirilmesi süreci ya da işle ilgili davranışları başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü,

yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktör olarak tanımlanabilir (Solmuş, 2004; Akt: Acuner, 2010, s. 35).

“Motivasyon olayı kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ile ilgilidir” (Koçel, 2001, s. 508)

Bu tanımlar incelendiğinde motivasyonun ilk olarak bir amacı gerçekleştirmek için, insanları harekete geçiren bir güç olduğunu söyleyebiliriz. Tanımlarda bireyin ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi isteği ile bir hareketin başlamasından söz edilmektedir. İş motivasyonunda ise bir kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda bireyin işi yapmaya isteklendirilmesinden söz edilmektedir.

Bu tanımlardan yola çıkarak motivasyon; bireyin kendi isteği ile belli bir amacı gerçekleştirmek için ortaya koyduğu çaba olarak tanımlanabilir.

Motivasyon kavramında bir eksikliğin/ihtiyacın karşılanması ya da hedefin gerçekleştirilmesi durumu söz konusudur. Bu durumda motivasyonun bir süreç olduğu da algılanmaktadır. O halde çalışan bireyin motivasyonu da bir hedefe yönelmiş davranış şeklinde gerçekleşmektedir. Bireyin işinde başarılı olabilmesi, işine iyi bir şekilde motive olabilmesi ile yakından ilgilidir. Bu yönüyle çalışan motivasyonunda amaca yönelmiş davranışın oluşması örgüte düşen bir sorumluluktur. (Keser, 2006, s. 4).

Motivasyonun bir kurumda bulunan insan davranışlarını önemli ölçüde etkilemesi yönlendirmesi ve davranışa sebep olması açısından örgütsel davranışta önemli yeri vardır. Bu sebeple motivasyonla ilgili bu güne kadar birçok araştırma yapılarak ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. (Örücü ve Kanbur, 2008, s. 85-86).

## **2.1. MOTİVASYON TEORİLERİ**

“Motivasyon konusunda çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bazı kuramlar kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken bazıları ise teşviklere, bireyin dışında olan ve bireye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir” (Kuşlvan ve Oral, 1997, s. 97).

Bireyleri fizyolojik ve psikolojik yönden devamlı bir gelişim gösteren bir varlık olarak inceleyen görüşler, kişinin içsel yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu anlayış, bireyi anlamayı ve bireyin içinde bulunan bu etkenlere hitap ederek bireyi motive etmeyi önemsemektedir. Diğer bir anlayış ise bireyin dış çevresinde bulunan dışsal etkenleri önemsemektedir. Burada bireylerin davranışlarına dışsal faktörlerin etki ettiği vurgulanmaktadır. Bu teoride “iş görenin nasıl motive edileceği” sorunu bulunmaktadır. Bu sorun iş görene ve çalıştığı çevreye dışarıdan müdahale edilerek çözülmeye çalışılır. Motivasyon teorileri iki grupta toplanabilir. İlk grupta yer alan “kapsam teorileri” içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grupta yer alan “süreç teorileri” ise dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir (Koçel, 2001, s. 509-510).

### **2.1.1. KAPSAM TEORİLERİ**

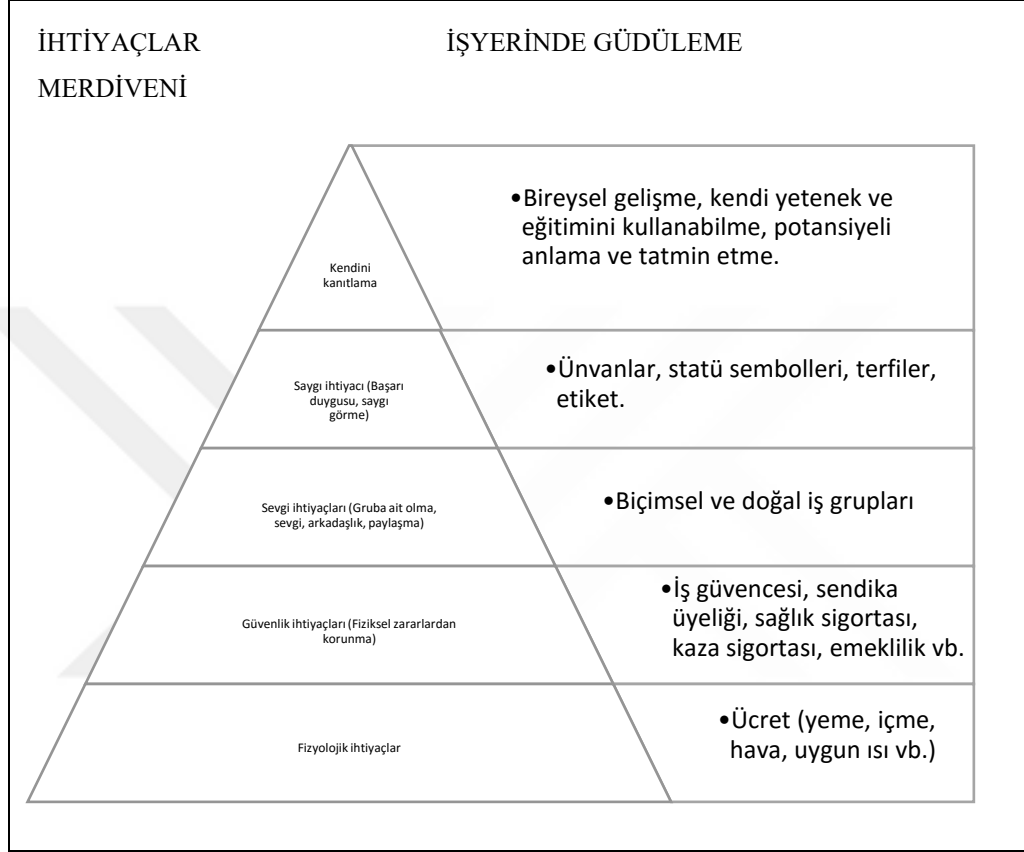
Bu grupta yer alan teoriler, bireyin içinde bulunduğu ve bireyi belirli yönlerde davranışa yönlendiren etkenleri anlamaya çalışmaktadır. Burada söz edilen hususta yöneticiler, iş görenlerin davranışlarına etki eden faktörleri anlayıp, kavarsa bu faktörlere hitap ederek iş görenlerini daha iyi yönetebilirler. Böylece iş görenler kurum amaçları doğrultusunda davranışa sevk edebilir. İçerik teorileri diye de adlandırılan kapsam teorileri, çalışma ortamında iş görenlerin motive olmasına etki eden faktörleri belirlemeye çalışır. İnsanların ihtiyaçları ve dürtüleri ile bu dürtülerin öncelik sırasını araştırır. Bu teoriler işteki motivasyonu ve davranışı belirlemekten ziyade iş görenleri nelerin motive ettiğini anlamaya faydalıdır (Kuşluvan ve Oral, 1997, s. 97).

Kapsam teorileri aşağıda belirtilen başlıklar altında incelenmiştir.

#### **2.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Bireysel güdülenme konusunda en tanınan teori Abraham A. Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar teorisidir. Bu teoride insan ihtiyaçları önem derecesine göre bir merdiven basamakları gibi sıralanmaktadır. İhtiyaç, merdivenin ne kadar alt basamağında olursa ihtiyaç o kadar önemli demektir. İhtiyacın önem derecesi, ihtiyacın bulunduğu basamakla ilişkilidir. Bir basamaktaki ihtiyaç giderildiğinde, bir sonraki basamakta bulunan ihtiyaçlar güdüleyicidir. Tatmin edilen ihtiyaçlar

güdüleyici olamazlar. İnsanların ihtiyaçları iki grupta toplanabilir, bunlar temel ihtiyaçlar ve ikinci derecede ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları temel ihtiyaçlar arasında yer alırken, sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini kanıtlama ihtiyacı ise ikinci derece ihtiyaçlar arasında yer alır (Yüksel, 2007, s. 135-136).



Şekil 1: İhtiyaçlar Merdiveni ve Güdüleme. Kaynak: (Yüksel, 2007, s.136).

Maslow insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir düzen dâhilinde incelemiş ve en alt basamakta yer alan ihtiyacın karşılanmasından sonra kişinin bir üst basamaktaki ihtiyaca yöneldiğini ifade etmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şöyledir (Işıksaçan, 2011, s.174):

**Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yiyecek, su, uyku, nefes almak vs. bu tür ihtiyaçlardır.

**Güvenlik İhtiyaçları:** İnsanlar kendilerini güvence altına almak isterler. Can güvenliği, mal güvenliği, iş güvenliği, tehlikelere karşı korunma vs. bu tür ihtiyaçlardır.

**Sevgi ve Aidiyet İhtiyacı:** İnsanlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin ettiklerinde sosyal yönlü ihtiyaçları ortaya çıkar. Bunlar sevmek, sevilmek bir gruba ait olma, paylaşma vs. bu tür ihtiyaçlardır.

**Saygı İhtiyacı:** İnsanlar fizyolojik, güvenlik, sevgi ve aidiyet ihtiyaçların tatmininden sonra saygı duyulmayı isterler. Tanınma, sosyal statü, başarılı olma, saygı görme, takdir edilme vs. bu ihtiyaçlara örnektir.

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Diğer alt basamakta bulunan ihtiyaçlarını karşılayan birey, ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirmeye ihtiyaç duyar. İdeallerini gerçekleştirme, başarma, haz duyma bu tür ihtiyaçlardandır.

#### 2.1.1.2. Çift Faktör Teorisi

Motivasyon konusunda geliştirilen teorilerden biri de Frederick A. Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" dir. Herzberg, yaptığı araştırmalar sonucunda kişinin işe karşı tutumunu etkileyen iki etmenin varlığından söz etmektedir (Tutum, 1979, s. 178).

Herzberg bu faktörleri Hijyen Faktörler ve Motive Edici Faktörler olmak üzere iki grupta toplamıştır (Koçel, 2001, s. 514).

Bu teoride, iş görenlerin işyerinde kötümser olmasına, işten ayrılmasına ve tatminsizlik yaşamasına neden olan hijyenik etmenlerle, iş göreni işyerinde mutlu eden, işyerine bağlılığını artıran, özendirici ya da tatmin eden etmenlerin birbirinden ayrılması gereklidir. Çünkü; işyerinde belli faktörlerin olması doyuma katkı sağlamaktadır, ancak bu faktörlerin yokluğu nötr bir durum oluşturmakta, doyumsuzluğa neden olmamaktadır. Buna karşın, bazı faktörlerin yokluğu iş görenin kötümser olmasına ve doyumsuzluğa neden olmaktadır. İş göreni kötümser yapan ve işinden soğutan bu faktörlere Herzberg Hijyen Faktörleri adını vermektedir. Bu



faktörlere Hijyenik Faktörler denilmesinin sebebi bu faktörlerin iş göreni çalıştığı yerden; koparan ayıran faktörler olmasıdır (Eren, 2015, s. 513-514).

Herzberg'in araştırmalarının sonucuna göre Hijyenik Faktörler (veya buna Dışsal Faktörler de denilmektedir) şu şekilde sıralanmaktadır (Eren, 2015, s. 514):

- Şirket politikasını ve yönetimin kötüye gitmesi,
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu,
- Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması,
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu,
- Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği,
- Aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri,
- İş görenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği.

Diğer taraftan, iş göreni özendirilen (teşvik eden), iş yerine daha fazla bağlayıp tatmin sağlayan faktörleri (bunlara İçsel Faktörler de denilmektedir) şu şekilde sıralayabiliriz (Eren, 2015, s. 514):

- Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk,
- İşyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,
- Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma,
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma,
- İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme.

Herzberg'in teorisinde vurgulanan husus; Hijyen faktörlerinde belirli bir eşiğin altına düşmenin tatminsizliği doğurması bunun sonucunda da iş görenin işinde amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına sebep olmasıdır. Bu husus dikkate alınarak hijyenik faktörlerde eşiğin altına düşülmeyerek gerekli koşullar

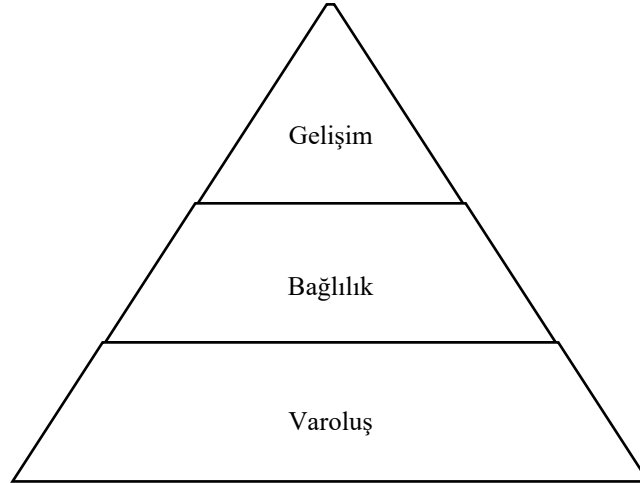
sağlanmalıdır. Hijyenik faktörlerde meydana gelen artışlar iş göreni özendirilmeyecektir; yani bu faktörler teşvik edici değildir. Hijyenik faktörler belirli bir eşiğin üstünde tutulduktan sonra iş göreni teşvik etmek için bu faktörler üzerinde daha fazla ısrarcı olmamak, tersine özendirici faktörleri yani içsel faktörleri harekete geçirmek gerekmektedir. Hijyenik faktörler yeterli seviyede sağlandıktan sonra özendirici ve teşvik edici faktörlerde; yani içsel faktörlerde yapılan her türlü artış iş göreni motive edici bir rol oynamaktadır (Eren, 2015, s. 513-514).

### 2.1.1.3. ERG Teorisi

ERG teorisini savunan Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiştir (Eren, 2015, s. 510-511):

ERG Teorisinde ihtiyaçlar üç grup halinde belirtilmiştir.

- 1- **Varolma İhtiyaçları:** İnsanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçlar, tehlikelerden uzak kalma ve güvenlik ihtiyacı.
- 2- **İlişkisel İhtiyaçlar:** İnsanların çalışma ortamında ve sosyal yaşamda diğer insanlarla iyi ilişkiler kurması.
- 3- **Gelişme ve Büyüme İhtiyaçları:** Kendini gerçekleştirme ve kişisel ihtiyaçlarına destek olmakla ilgilidir.



**Şekil 2:** Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar. Kaynak: (Keser, 2006, s.29).

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'de de ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bir alt grup ihtiyaç tatmin olmadan üst grup ihtiyaca geçilemez. Aynı zamanda ERG model'de hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi de vardır. Yani üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde görülen başarısızlık tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyacı tetikleyerek bireyi aşığı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür. ERG modeli bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir (Eren, 2015, s. 511).

Kendini Güncelleştirme İhtiyacı Değer İhtiyacı	Gelişme (growth) ihtiyacı
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkişel (relatedness) ihtiyacı
Güvenlik İhtiyaçları Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma (existence) ihtiyaçları

**Şekil 3:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması.  
Kaynak: (Eren, 2015, s.511).

Maslow'un teorisinde yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları, Alderfer'in varolma ihtiyacına, Maslow'un sevgi ve ait olma yani sosyal ihtiyaçları, Alderfer'in ilişkişel ihtiyacına, Maslow'un değer ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise Alderfer'in gelişme ihtiyacına karşılık gelmektedir.

#### **2.1.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi**

Bu teoride bulunan ihtiyaçlar daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar, toplumsal açıdan da önem taşımaktadır (Eren, 2015, s. 526).

McClelland'ın geliştirmiş olduğu teoride bireyler üç grup ihtiyacın etkisiyle davranışta bulunurlar. Bunlar (Koçel, 2001, s. 515):

- 1- İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Koçel, 2001, s. 515).

- 2- Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışı gösterecektir (Koçel, 2001, s. 516).
- 3- Başarma gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçerek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2001, s. 516).

Bu tanımlar doğrultusunda kapsam teorilerinden bahsetmek gerekirse; Maslow ve Alderfer'in bireylerin içsel ihtiyaçlarına yoğunlaştığı, ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir ihtiyacın tatmin edilmeden diğer ihtiyaca geçmenin mümkün olmadığı, ERG teorisinde ise bireylerin ihtiyaçlarını belli bir sıraya dâhil olmaksızın tatmin edildiği vurgulanmaktadır. Ayrıca Maslow'un beş basamakta sıraladığı ihtiyaçları Alderfer üç basamak şeklinde sıralamıştır. Çift faktör teorisinde içsel ve dışsal faktörlerin bireyi motive ettiği vurgulanmaktadır. Bu teoride üzerinde durulan husus hijyen faktörlerin tatminsizliği iş görenin işten soğuması ile sonuçlanırken, motive edici faktörlerin iş göreni işe bağlayıcı özelliğe sahip olmasıdır. Başarma ihtiyacı teorisinde ise bireylerin davranışlarının daha çok toplumsal yönden başarı gösterme ihtiyacı ile ilişkili olduğu vurgulanmaktadır.

### **2.1.2. SÜREÇ TEORİLERİ**

Süreç teorileri davranışın harekete geçme, sürme ve sonlanma sürecinin nasıl gerçekleştiği konusuna odaklanmaktadır (Solmuş, 2000, s. 69).

Süreç teorileri davranışın meydana gelişinden sona erişine kadar geçen zamanda, bu sürecin içinde yer alan değişkenlere ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerine açıklık getirmeye çalışırlar (Tınaz, 2000, s. 29) .

Süreç teorilerinin odak noktası bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleriyle ilgilidir. Diğer bir ifade ile belirli bir davranış sergileyen kişinin bu davranışı tekrar etmesi ve ya tekrar etmemesi nasıl sağlanabilir sorusu süreç teorileri ile cevaplanmaya çalışılmıştır. Süreç teorileri, ihtiyaçların kişiyi davranışa yönlten faktörlerden sadece biri olduğunu ileri sürmektedir. İçsel faktörler gibi birçok

dışsal faktörde bireyin davranışını ve motivasyonunu etkilemektedir (Koçel, 2001, s. 517).

Süreç teorileri aşağıda belirtilen başlıklar altında incelenmiştir.

### **2.1.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi**

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. 1.Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi), 2. Bekleyiş. Dolayısıyla:

[ Motivasyon =Valens X Bekleyiş] olarak gösterilebilir. Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır (Koçel,2001, s. 520):

Bunların ilki Valens'dir. Valens bireyin belirli bir çaba göstererek ulaşacağı ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirlenen bir ödül her birey için farklı bir şekilde arzulanmaktadır. Bazı bireyler bu ödüle ulaşmayı çok isterken, bazı bireylerde ödülü değerli görmeyebilir. Bazen başka birey için bu ödül, uğruna çaba gösterilmeyecek bir değerdedir. Burada valens -1 ile +1 arasında değer alan bir değişkendir. Bireylerin bir ödüle verdiği değer onların ihtiyaçlarını doyurma değerini de göstermektedir. Valesin yüksek olması bireyin daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır (Koçel, 2001, s. 521)

İkinci kavram ise bekleyiş'tir. Bekleyişle bireyin algıladığı bir olasılık ifade edilir. Birey çaba sarf ederek bir ödüle ulaşacağına inanırsa daha çok çaba gösterir. Bekleyiş 0 ile +1 arasında değer alan bir değişkendir. Birey davranış ile ödül arasında bir ilişki kuramazsa bekleyiş değeri 0 olacaktır. Bireyin valensi ve bekleyişi yüksekse o bireyin motivasyonu artacak ve birey tüm bilgisini, enerjisini ve yeteneğini kullanarak kendi arzusu ile çalışacaktır (Koçel, 2001, s. 521).

Üçüncü temel kavram ise araçsallıktır. Araçsallık ile ifade edilmek istenen bireyin belirli bir çaba ile belli bir düzeyde performans göstermesi, bu performansın da belirli bir şekilde ödüllendirilmesidir (Koçel, 2001, s. 521).

Araçsallık ikinci düzey bir çıktı elde etmek için birinci düzey çıktının kullanımudur. Örnek vermek gerekirse; kişinin daha fazla bir başarı göstermesi için güdülenmesinin nedeni terfi etmesidir, bu örnekte birinci düzey çıktı olan başarı

gösterme ikinci düzey çıktı olan terfi için bir araç olma özelliğine sahiptir (Yüksel, 2007, s. 142).

### **2.1.2.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi**

Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti teorisini bazı örgütsel koşulları dikkate alarak geliştirmişlerdir (Eren, 2015, s. 541).

Bu teorinin ilk kısmı Vroom modelindeki gibidir, yani; kişinin motive olma düzeyi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Fakat, Lawler ve Porter'e göre bireyin yüksek bir çaba göstermesi sonucunda yüksek bir performansı garanti etmez. Bu teoride karşımıza iki yeni değişken daha çıkmaktadır, bunlardan ilki kişinin gereken bilgiye ve yeteneğe sahip olmasıdır. Birey gereken bilgiye ve yeteneğe sahip değilse ne kadar çaba sarf ederse etsin başarılı olamaz. İkinci değişken bireyin kendisi için algıladığı rol ile ilişkilidir. Rol beklenen davranışlar olarak da tanımlanabilir. Her iş gören başarılı olmak için uygun bir role sahip olmalıdır. Uygun role sahip olunmadığı zaman çeşitli rol çatışmaları meydana gelecek ve bu durumda bireyin performansını engelleyecektir ( Koçel, 2001, s. 523).

Porter ve Lawler modelinin ilk kısmı Vroom'un Beklenti teorisi ile aynı olmasına rağmen Porter ve Lawler teorisi gayretin doğrudan başarıya ulaştıramayacağını ifade etmektedir. Gayretin başarılı olabilmesi için bilgi, yetenek ve rol algısıyla desteklenmesi gerekmektedir. Teoride önem arz eden diğer bir kısım ise başarıdan sonraki aşamadır yani ne olacaktır. Başarı sonrasında ulaşılan ödüller ve bu ödülleri bireyin algılama şekli tatminini belirlemektedir. Burada tatminin başarıya ulaştırma düşüncesinin yerine, başarının tatmine ulaştırma düşüncesi yer almaktadır. İş görenler ödüllerin "karşılaştırılabilir ve eşit" olduğuna inandıkları zaman tatmin gerçekleşir. Bu kısımda ödüller kavramı içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmıştır. İçsel ödüller bir işi başardığı için bireyin kendini ödüllendirmesidir. Dışsal ödüller terfi, ücret, ek ödemeler gibi kurum tarafından sağlanan ödül araçlarıdır (Yüksel, 2007, s. 144).

### 2.1.2.3. Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Teorisi

J. Stary Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortam ile ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre, kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olmaktadır (Kuşluvan ve Oral, 1997, s. 106).

Adams yaptığı araştırmalarda ödül adaletinin iş görenleri sürekli güdüleme ve teşvik etme açısından önemli olduğunu belirtmiştir (Eren, 2015, s. 542).

Teoride dört temel kavram vardır (Keser, 2006, s. 41-42):

- Kişi: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
- Diğer kişi: Ödül ve katkı anlamında karşılaştırılan kişi,
- Sonuçlar: Kişinin çalışması karşılığında elde ettiği ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları.
- Çabalar: Kişinin işine taşıdığı eğitim, zekâ, deneyim, emek gibi özelliklerdir.

Adams'a göre çalışanın ortaya koyduğu emek karşılığında elde ettiği kazançlar dengeli ve adil olmalıdır. Birey için girdiler ve çıktılar arasındaki denge anlam taşımaktadır (Keser, 2006, s. 42).

Eşitlik teorisinde, iş görenlerin girdilerinden elde ettikleri sonuç, benzer işi yapan diğer iş görenlerin elde ettikleri sonuçlar ile aynı ise bir eşitlik durumundan söz edilir. Fakat sonuçların biri diğerinden fazla ve ya eksik ise eşitlikten söz edilemez. Böyle bir eşitsizlik durumu da iş görenlerin motivasyonunu düşürür (Sevinç, 2015, s. 950).

### 2.1.2.4. Locke'ın Amaç Teorisi

Edwin Locke'ın geliştirdiği bu teoriye göre bireylerin motivasyon dereceleri kendi belirledikleri amaçlara göre değişmektedir. Ulaşılması güç bir amaç belirleyen

birey, daha kolay elde edilen hedefler belirlemiş bir bireye göre daha çok başarılı olacak ve daha fazla motive olacaktır (Kuşluvan ve Oral, 1997, s. 106).

Locke'a göre iş görenlerin işde'ki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük bir önem taşıdığına dikkati çekmektedir. Bu nedenle, iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Eren, 2015, s. 529).

Amaçların güdelemedeki rolleri şu şekildedir (Eren,2015, s. 530):

a-)Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır.

b-) Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarıları artıracaktır. Kolay ve basit nitelikli amaçlar bireysel istek ve hırsın az olduğuna ve bunun da yüksek başarıları azalttığını söylemek yanlış olmayacaktır.

c-) Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir. Çatışma arttıkça, işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır. Çatışma azalıp uyum derecesi arttıkça da yükselecektir.

Bu tanımlar doğrultusunda süreç teorilerinden bahsetmek gerekirse; Vroom'un beklenti teorisinde ihtiyaçların davranışa neden olduğu, bireylerin ödüle ulaşmak için çaba sarf ederek motive oldukları belirtilmiştir. Lawyer ve Porter'in beklenti teorisi ise Vroom'un teorisinin geniş kapsamlı halidir, bireyin başarılı olması için, bilgi ve yetenek sahibi olması ve iş yerinde uygun rolü üstlenmesi vurgulanmaktadır. Adams'ın eşitlik teorisinde ise iş görenlerin başarı sağlamaları ve tatmin olmaları kurumsal adaletle ilişkilendirilmiştir. Locke'ın amaç teorisinde ise bireylerin amaçlarının motivasyon derecelerini etkilediği vurgulanmaktadır.



## 2.2. MOTİVASYONA ETKİ EDEN ARAÇLAR

Kurumlarda motivasyon uygulamalarının ana amacı, iş görenlerinin amaçlarıyla kurumun amaçlarının uyum içinde olması ve böylece iş görenlerin kurum amaçları ve kendi amaçları doğrultusunda fayda sağlamalarıdır. Kurumlarda motivasyona özendirmek için birçok araç kullanılmaktadır, fakat bu araçlar her kurumda aynı şekilde sonuç vermeyebilir. Bazı iş görelere için özendirme etkisi olan bir araç, diğer bir iş görende aynı etkiye neden olamayabilir. Özendirme araçlarından etkilenme derecesi kişisel ihtiyaçlara, sosyal statüye, eğitim durumuna, değer ölçütlerine ve çevreye bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Kuşluvan, 1999; Akt: Örücü ve Kanbur, 2008, s. 86-87).

### 2.2.1. EKONOMİK ARAÇLAR

Bireylerin motivasyonunu sağlayan etkenler çoğunlukla ekonomik temele dayanmaktadır. Bireyin çalışmasının nedenlerinden biri de gelir elde etme isteğidir. Bundan dolayı bireyin daha çok motive olmasında ekonomik araçların kullanımı önem teşkil etmektedir (Keser, 2006, s. 164).

Motivasyonun artırılmasında kullanılan ekonomik araçlar arasında ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve ekonomik güvenlik yer almaktadır.

#### 2.2.1.1. Ücret Artışı

Bireylerin çalışma nedenlerinin en önemlisi emekleri karşılığında alacakları ücret ve diğer ödemelerdir. Her iş gören çalıştığı kuruma yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle katkı sağlar ve bunun karşılığında adil bir ücret almak ister. İş görenlerin kuruma olan bağlılıklarını ve verimini artırmada uygulanacak adil ücret önemlidir. İş görenler kendileri ile benzer konumda olan diğer iş görenlerin durumunu kıyaslayarak kendi katkısına bir değer biçmektedir. Aynı işi yapan fakat farklı ücret alan iş görenlerin bu durumdan memnun olması beklenemez (Erdem, 2006; Akt:Acuner 2010, s. 48).

Ücretin motive edici rolü işteki başarı ile bağlantı durumuna göre değişir. Eğer kurumda ücret ile performans arasında bir ilişki yoksa ücretin artması başarı artışına neden olmayabilir. Bunun sebebi, çok çalışan ile az çalışanın aynı ücreti almasıdır. İş için ödenen ücreti artırmak bireylerin daha iyi çalışacakları anlamına gelmez, gereken miktarda para kazanılarak zorunlu ihtiyaçlar giderildikten sonra üst basamaktaki ihtiyaçlar hissedilmeye başlar. İş görenlerin ücretlerinin artırılması onları motive edici bir unsur olmakla birlikte ücret artışının doğru zamanda, doğru miktarda ve doğru biçimde yapılması da önem taşımaktadır (Acuner,2010, s. 48-49).

#### **2.2.1.2. Primli ücret**

Kurumlarda çalışan iş görenlere ödenen ücretin yanında iş görenin bireysel gayret göstererek başarı ile yaptığı bir iş karşılığı iş görene ek olarak ödenen ücret “primli ücret” olarak tanımlanır. Primli ücreti iş görene verilen mükâfat olarak da nitelendirmek mümkündür. İş görenin başarılı çalışmasının primli ücret ile ödüllendirilmesi motivasyonu artırabilir. Motivasyonu artan iş gören, kuruma daha çok katkı sağlayarak kurumun verimliliğini artırabilir. Ek ödemeler, diğer çalışanları da özendiren ve motivasyon sağlayan bir etken olarak görülmektedir (Çeltek, 2003; Akt: Kuzu, 2015, s. 32).

#### **2.2.1.3. Ekonomik Ödül**

“Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu tür uygulama, işletmede bir öneri, yenilik getiren, buluş yapan, yaratıcı olan çalışana ekonomik değeri olan ödülün verilmesidir” (Keser, 2006, s. 167).

#### **2.2.1.4. Ekonomik Güvenlik**

Ekonomik güvenlik, kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi çalışana sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde oldukça gelişmiştir. Söz konusu olan güvenlik tedbirleri kanuni zorunluluk haline getirilmiştir. Fakat kurum

politikaları bunları daha yararlı biçime sokabilir ve çalışanları teşvik aracı olarak kullanabilir (Küçük, 2003, s. 141; Akt: Acuner, 2010, s. 50).

## **2.2.2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR**

İş görenlerin motivasyonunu psikolojik ve sosyal tatmin yoluyla artırmaya çalışan, motivasyona etki eden araçlardır. Bireylerin ekonomik ihtiyaçlarının yanında, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da vardır. Diğer ihtiyaçlar gibi bu ihtiyaçlarında giderilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaçların giderilmesi bireyi tatmin eder ve yaptığı işte motivasyonunun yükselmesine neden olur (Sevinç, 2015, s. 959).

Motivasyonun artırılmasında kullanılan psiko-sosyal araçlar arasında sosyal katılma, değer ve statü, çevreye uyum, psikolojik güvence, öneri sistemi, sosyal uğraşlar yer almaktadır.

### **2.2.2.1. Sosyal Katılma**

İş görenlerin pek çoğu kurumda işe başladıktan sonra sosyal gruplara katılmak isterler. Kurumda bireyler arasında bir sosyal ortam oluşmakta ve birey bu grupla iletişim kurmaktadır. Bireyler arasındaki bu iletişim motivasyonun artmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte bir gruba dâhil olan ve grup içerisinde yer edinen bireylerin iş verimliliği de artmaktadır (Keser, 2006, s. 168).

### **2.2.2.2. Değer ve Statü**

Statü bir toplumda bireye başkaları tarafından verilen değerdir. Birey böyle bir değere sahip olmak için çaba göstermek isteyecektir. Statü saygı ile beraber bulunur. Çalıştığı konumdan ziyade, yaptığı işin takdirle sonuçlandığını görmek, nitelikli bir iş gören olarak kabul edilmek her bireyde tatmin duygusu oluşturur. İş görenler üstleri ve yöneticilerinin sevgi ve saygısını kazanmak için çaba gösterirler. Yaptığı işin karşılığında saygı görmek, değerli bulunmak ve sosyal statüsünün yükseldiğini görmek iş görenin daha gayretli bir biçimde çalışmasına neden olacaktır (Ergül, 2005, s. 75).

İş yerinde amirleri ve iş arkadaşları tarafından takdir edilmek bireyi olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle yöneticiler tarafından beğenilmek bireyin işine ve iş yerine bağlılığını artırır. Bireyin yaptıklarının takdir edilmemesi uzun vadede daha az çalışmaya yönelmesine neden olabilir. Daha çok çalışmanın karşılığında az ilgi gördüğünü algılayan birey tembelliği alışkanlık haline getirebilir. Yaptığı işin fark edildiğini gören iş görenin motivasyonunun yüksek olduğu bilinmektedir (Keser, 2006, s. 168-169).

### **2.2.2.3. Çevreye Uyum**

İş görenleri kuruma bağlayan önemli unsurlar arasında çalışılan çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmiş olması gelmektedir. Kurum içinde aydınlatma, ısı, sessiz bir ortam, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşullarla birlikte sosyo-psikolojik şartlar da iş görenin etkin bir performans göstermesinde etkili olmaktadır. İşe yeni başlayan bir bireyin işine ve diğer çalışanlara uyum sağlaması gereklidir. Aksi takdirde işinde başarı gösterme olasılığı çok azdır. İş gören yeni iş arkadaşlarının olduğu gruba dâhil olmaya çalışmalıdır.

Grup üyelerini tanımalı ve kendini onlara tanıtmalıdır. İş görenin grup dışında kalması önemli sorunlara yol açabilir (Acuner, 2010, s. 51).

### **2.2.2.4. Psikolojik Güvence**

Çalıştığı kurumdaki iş güvencesi kadar, psikolojik güvencede birey üzerinde etkili olmaktadır. İş gören, yöneticilerinin ve işverenin kendisine yönelik olumsuz bir davranışta bulunmayacağına inanıyorsa motivasyonu yüksek olacaktır. Psikolojik güvence duygusal bir güvence anlamındadır. Bireyler bu güveni hissettikleri ortamda çalıştıklarında işlerine daha çok adapte olacak ve daha verimli olacaklardır (Keser, 2006, s. 171).

### **2.2.2.5. Öneri Sistemi**

İş görenin her türlü görüşüne değer verilen bu sistemde bireylere demokratik olarak yaklaşarak, onların düşüncelerine değer verildiği hissi uyandırılmaktadır. Kurumlarda uygulanmakta olan bu sistem, her türlü öneriyi iş görenin sunmasına imkân verir. İş gören şikâyet ya da sorunlara çözüm amacıyla geliştirdiği bir takım önerilerle kuruma maddi kazanımlar sağlayabilir (Keser, 2006, s. 170).

### **2.2.2.6. Sosyal Uğraşlar**

Kurum içinde ve dışında yapılacak bazı etkinlikler işi bir eğlenceye dönüştürürken, iş görenlerin stres atmalarına da yardımcı olur. Amirler, iş görenlerin stresini atma amacıyla gezi, piknik ve eğlence gibi sosyal aktiviteler hazırlarlar. İş görenlerin sosyal aktivitelere katılım sağlaması kurumda verimli bir çalışma ortamı oluşturmakta ve iş monotonluğunu azaltmaya yardımcı olmaktadır. İş görenler arasında dayanışma ruhu bu tür etkinlikler ile sağlanabilmektedir (Sevinç, 2015, s. 960).

## **2.2.3. ÖRGÜTSEL -YÖNETSEL ARAÇLAR**

Motivasyon sürecinde ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının yanında, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından yararlanmak da mümkündür. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları genel anlamda örgüte mali yük getirmeyen araçlardır. Yöneticiler bazen hiçbir maddi kaynak harcamadan bazen de biraz maddi kaynak harcayarak, örgütsel ve yönetsel araçları zamanında ve yerinde kullanarak, çalışanların motivasyonunu yüksek seviyede tutabilir, çalışanı örgüt amaçları doğrultusunda çabalamaya yöneltebilir (Sevinç, 2015, s. 960).

Motivasyonun arttırılmasında kullanılan örgütsel yönetsel araçlar arasında amaç birliği, karara katılım, yetki ve sorumluluk devri, iletişim, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, işin özellikleri, eğitim ve yükselme ve iş tasarımı yer almaktadır.

### **2.2.3.1. Amaç Birliği**

Kurumun başarılı olabilmesi için iş görenlerin amaçları ile kurumun amaçlarının uyumlu olması önemlidir, yani iş gören tarafından kurumun amaçları iyi algılanmalıdır. Uyum her iki taraf için olumlu sonuçlar meydana getirecektir. Kurumsal başarı toplu bir uyumla gerçekleşir. İş görenler kurumun hedefleri ve amaçlarından haberdar oldukları zaman bu yönde bir çaba sarf edeceklerdir (Keser, 2006, s. 172).

Kurumsal amaçlar ile iş görenlerin amaçlarının benzerlik gösterdiği durumlarda iş görenlerin motivasyonlarında bir artış meydana gelir. Yönetim bu süreçte kurumsal amaçlar doğrultusunda hizmet ettiği için bireysel amaçları destekler. Amaç birliği kurumsal birlik sağlanmasına yardımcı olur (Tunçer, 2013, s. 102).

### **2.2.3.2. Karara Katılım**

Bu yöntem iş görenlere değer verildiğini göstermektedir. Karar almadan önce, konu ile ilgili iş görenlere danışılarak ve onların görüşlerine başvurulması, iş görenlerin motivasyonunu ve kuruma bağlılıklarını artırır. Karara katılım gösteren birey, alınan kararı benimseyerek ve başarılı olması için daha çok çaba gösterir (Tunçer, 2013, s.103).

Yöneticiler astları ile ilgili kararlar alınırken, onların düşüncelerini ve isteklerini dikkate alarak, bu düşüncelerden yararlanmalıdır. Böyle bir davranış tarzı, birisi için çalışmak düşüncesi yerine, beraber çalışma düşüncesini oluşturur. Beraber düşünülen fikirleri uygulanmak daha kolay olur ve birliktelik düşüncesi güçlü bir motivasyon unsurudur (Eren, 2015, s. 524).

### **2.2.3.3. Yetki ve Sorumluluk Devri**

Bazı durumlarda kurum yöneticisinin her konuda karar vermesi ve bütün çalışanları denetlemesi mümkün olmamaktadır. Yöneticilerin bir takım görev ve sorumluluğu astlara devretmesi ile gerçekleşen yetki devri, iş görenlerin tanınma ve

saygı görme gereksinimlerini tatmin edici bir motivasyon unsurudur (Sevinç, 2015, s. 961).

Bu yöntem ile bireyin kendine olan güveni artmakla birlikte kuruma olan bağlılığı da güçlenecektir. İş görenler açısından yetki devri önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çalıştığı kurum tarafından kendisine değer verildiğini düşünen iş gören, başarıya ulaşmak için daha çok motive olacaktır (Keser, 2006, s. 172).

#### **2.2.3.4. İletişim**

İletişim kurum içinde haberleşmeyi sağlayan bir unsur olmakla birlikte kurum içerisinde bireyler arasında bağ kurarak, iki taraflı duygu ve düşünceleri yayan bir araçtır (Sevinç, 2015, s. 962).

İletişimin etkin olması iş görenlerin motivasyonuna önemli yarar sağlamaktadır. Kurumsal sorun ve faaliyetlerden haberdar olmak ve fikir alışverişinde bulunmak ancak iyi kurulmuş bir iletişim sistemiyle mümkün olmaktadır (Tunçer, 2013, s. 103).

Yönetici ve iş görenler arasında kurulan iletişim, motivasyonun sağlanması ve bireyler arasında sorunların çözülebilmesi için önem taşımaktadır. Yöneticiler ve iş görenler arasında kurulan iletişim kurumda çatışmaları azaltır. İş görenler iletişim ile problemlerini açıkça ifade edebilir ve böylece belirsizlik, güvensizlik gibi sorunlar çözülmekte ve bireyin motivasyonu artmaktadır (Keser, 2006, s. 174).

#### **2.2.3.5. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

İş ortamında bulunan fiziksel özellikler, iş görenlerin motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle çalışma ortamı düzenlenirken, renk, aydınlatma, gürültü, nem ve ısı gibi fiziksel etkenlere dikkat etmek gereklidir. Ayrıca iş yerinde gerekli araç ve gereçlerin kolay ulaşılabilir olması gibi fiziksel şartlar iş görenlerin moralini ve motivasyonunu yükseltmektedir (Tunçer, 2013, s. 103).

Fiziksel koşullar iş görenlerin motivasyonunu, stresini, iş tatminini, bedensel ve zihinsel çabalarını direkt etkilemektedir. Fiziksel koşullardaki yetersizlik, iş

kazalarına, yıpranma ve işten ayrılmalara neden olur ve kuruma olumsuz yansıyabilir (Sevinç, 2015, s. 962).

### **2.2.3.6. Eğitim ve Yükselme (Terfi)**

Kurumlarda eğitim önemli bir yere sahip olmakla birlikte, iş görenleri motive eden bir araçtır. Eğitim bireylerin eksik yönlerini tamamlamasına ve gelişmesine yöneliktir. İş görenlerin kariyer gelişimi açısından da kurumlarda eğitim faaliyetleri önem kazanmaktadır (Keser, 2006, s. 173).

Terfi yani yükselme gösterilen bir başarının karşılığı ya da ödülüdür. Başarı sonrasında takdir ya da bir yükselme durumu beklenmektedir. Bu durum bireyin takdir edilmek, saygı görmek ve kendini gerçekleştirebilmek gereksinimlerinin bir sonucudur. Terfi, maddi olanaklar sunmasına rağmen, ücrete dayalı olmayan bir durumdur. Bireyin terfi etmesi daha yüksek bir sosyal statüye ulaşmasının göstergesidir (Çiçek, 2005, Akt: Acuner,2010, s. 55).

İş görenin daha üst pozisyonlarda yer alması eğitim aracından yararlanmakla mümkün olmaktadır. İş görenin görevinde yükselebilmesi için değil, aynı zamanda yeni işinde başarı sağlaması açısından da eğitim alması yarar ve gereklilik arz etmektedir. Eğitim ile yükselme birbirleri ile ilişkili olmakla birlikte eğitim yükselmenin başlangıcında ve sonucunda etkin rol oynamaktadır (Sabuncuoğlu, 2012, s. 126).

### **2.2.3.7. İş Tasarımı**

İş tasarımı, işin verimliliğini ve çalışanın tatminini artırmak için işin ve görevin yapısına müdahale edilmesidir. İşinde ustalık kazanan bireye işi artık monoton gelir ve kendisini tatmin etmemeye başlar. Diğer yandan işin çok karmaşık olması da bireyi işinden soğutur ve motivasyon düşüklüğüne sebep olur. Bu bağlamda, iş ve görevin yapısına yönelik müdahaleler yapılarak iş, çalışanlar için yeniden çekici hale getirilebilir (Tunçer, 2013, s. 103).



İşlerin tasarımı değişimle ilgili olmakla birlikte, işin yeniden tasarlanması ile işler daha çekici, daha farklı ve motive edici hale getirilmeye çalışılır (Ergül, 2005, s. 76).

*İş tasarımı ile ilgili yaklaşımlar (Eren, 2015, s.547-548):*

*İş basitleştirme:* İş görenin yaptığı iş sayısını azaltarak, daha kolay yapabileceği ve kısa zamanda uzmanlaşacağı niteliğe getirerek verimliliği artırma yöntemidir.

*İş rotasyonu:* İş görenlerin iş sayısını arttırarak meydana gelebilecek monotonluğu ve can sıkıntısını önlemeye çalışmaktır.

*İş genişletme:* Birden fazla görevi bir araya getirerek yeniden geniş bir iş oluşturulmasıdır. Bu yöntem iş çeşitliliği sağlar ve iş görenlerin monotonluğunu azaltarak iş yapma isteğini artırır.

*İş zenginleştirme:* İş görenin sadece işin gereğini yerine getirmesi değil, işin planlanması ve nasıl yapılacağına dair kararlara katılmasına imkân tanınmasıdır.

Motivasyon araçlarından ekonomik araçlar iş göreni daha çok maddi açıdan motive eden bir faktördür. Bu faktör motivasyon sağlamada etkili olmaktadır ve iş görenlerin kuruma bağlılıklarını ve verimliliklerini artırıcı bir role sahip olmaktadır. Psiko-sosyal araçlar ise iş görenlerin sosyal açıdan tatmin olmasını sağlayan bir etkidir. İş görenlerin motivasyonunu sağlamak sadece ücret ile mümkün olmamaktadır. Sosyal bir varlık olan bireye, iş ortamında değer verilmesi, saygı gösterilmesi, düşüncelerine önem verilmesi ve onun çevresi ile uyumlu olması gibi etkenler iş göreni motive etmek açısından önem taşımaktadır. Ekonomik ve psiko-sosyal araçlar kadar örgütsel yönetsel araçlarda iş görenlerin motivasyonunda etkili olmaktadır. Kurum tarafından sağlanan imkanları kapsayan bu motivasyon aracı, iş görenlerin uzun vadede kurumda kalmalarını sağlayacaktır. Kurumun kendilerine sunduğu olanaklardan memnun olan iş görenler işlerini daha azimle yapacak ve kurumda kalıcı olmayı isteyeceklerdir.

### 2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Daha önce yapılan çalışmaları incelemek amacıyla literatür taraması yapılmış, çeşitli makalelere, tezlere ve kitaplara ulaşılmıştır. Motivasyon konusunda birçok inceleme olmakla beraber, bunların çoğu okullardaki eğitimin motivasyona etkisi şeklindedir. Yapılan araştırmalar ile ilgili bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir.

#### *Motivasyon ile ilgili çalışmalar*

Aygın tarafından 2007 yılında yapılan “Performans Değerleme ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmada performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişki, belediye çalışanları açısından belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda çalışanların; yaş ve unvanlarının performans değerlemeye bakışlarını etkilemediği, cinsiyet ve motivasyon arasında belediye çalışanları için anlamlı bir ilişkinin olduğu ve çalışma süresine göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Örücü ve Kanbur tarafından 2008 yılında yapılan “Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği” adlı çalışmada örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının iş görenlerin performans ve verimliliği üzerindeki etkisini belirlemek ve bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının verimlilik üzerinde etkisi olduğu, performans üzerinde böyle bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Albayrak tarafından 2009 yılında yapılan “İşletmelerde Etik Uygulamalar ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada çalışanların, çalıştıkları kurumlardaki çeşitli uygulamaları etik açıdan nasıl gördüğü ve bunun motivasyon ile ilişkili olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların etik alguları ile motivasyonları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan

analizlerde, işletme uygulamalarının biri dışında (sosyal sorumluluk uygulamaları), tümüne ilişkin pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Şahin tarafından 2009 yılında yapılan “Kariyer Planlamanın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” adlı çalışmada kariyer planlamanın çalışan motivasyonu üzerine olan etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda kariyer planlama ve motivasyon arasında anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yapılan analizlerle de kariyer planlamanın çalışanların motivasyon seviyelerini yükselttiği ortaya konulmuştur.

Eker tarafından 2012 yılında yapılan “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Motivasyonuna Etkisi” adlı çalışmada Toplam Kalite Uygulamalarıyla (üst yönetim desteği, çalışanların önerileri, bilgi kullanımı, tedarikçilerle ilişkiler, iyileştirme vs.) iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenerek, motivasyonu arttırıcı toplam kalite yönetimi faktörlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda iş gören motivasyonunu olumlu yönde etkileyen toplam kalite yönetimi uygulamaları belirlenmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarından; üst yönetim desteği, çalışanların önerileri, bilgi kullanımının iş gören motivasyonu üzerinde pozitif etki yarattığı görülmüştür.

Özdoğru tarafından 2012 yılında yapılan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri İle İş Motivasyonları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kararlara katılma durumlarını ve isteklerini belirleyerek motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tanrıverdi ve Şahin tarafından 2014 yılında yapılan “Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma” adlı çalışmada İstanbul ilinde bulunan ve hizmet içi eğitim verilen konaklama

işletmelerinde çalışan personelin, hizmet içi eğitim kalite algısıyla işin kendisi ile ilgili ve iş dışı motivasyon unsurları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda hizmet içi eğitim kalite algısı ile işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları ve iş dışı motivasyon unsurları arasında doğrusal bir ilişki bulunmuştur.

Güllü tarafından 2015 yılında yapılan “Eğitim ve Geliştirme Programlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bankacılık Sektöründe İncelenmesi” adlı çalışmada eğitim ve geliştirme programlarının bankacılık sektöründe çalışanların motivasyonu üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda eğitim ve geliştirme programlarının bankacılık sektöründe iş gören motivasyonu üzerine anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Mahmutoğulları tarafından 2015 yılında yapılan “Hizmet İçi Eğitim Algısının İş görenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bodrum Örneği” adlı çalışmada Bodrum’daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki iş görenlerin hizmet içi eğitim algısının öğrenme motivasyonlarına etkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda üst düzey yöneticilerin hizmet içi eğitim algısı ve öğrenme motivasyonları daha yüksek bulunmuştur ve insan kaynakları departmanında çalışan iş görenlerin öğrenme motivasyonunun daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda hizmet içi eğitim algısının öğrenme motivasyonu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

#### *Hizmet içi eğitim ile ilgili çalışmalar*

Sakaoğulları tarafından 2008 yılında yapılan “Hizmet İçi Eğitimin İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama” adlı çalışmada otel işletmelerinde verilen hizmet içi eğitimin iş gören performansına etkisini incelenmiştir. Araştırma sonucunda hizmet içi eğitim ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Şener tarafından 2009 yılında yapılan “Hizmet İçi Eğitimin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyine Etkisi” adlı çalışmada öğretmenlere yönelik

yapılan çeşitli hizmet içi eğitim programlarının sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyon düzeylerine etkisini incelenmiştir. Araştırma sonucunda hizmet içi eğitimin öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerine olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Konya tarafından 2013 yılında yapılan “Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi” adlı çalışmada hizmet içi eğitimin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda hizmet içi eğitimin çalışanların motivasyonunu etkilediği belirlenmiştir.

Öztürk ve Sancak tarafından 2007 yılında yapılan “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri” adlı çalışmada kurumlarda çalışan personele uygulanacak olan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin gerekliliği ve öneminden bahsedilmiştir. Araştırmada hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz olduğu, eğitim alt yapısının yetersizliği, çalışanların temel eğitimindeki eksiklikler, finansman zorlukları, kaynak kullanımında fayda-maliyet analizinin yapılmaması, hizmet içi eğitimin önünde olan engeller olarak görülmüştür.

Uygun tarafından 2015 yılında yapılan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi” adlı çalışmada eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile motivasyon arasındaki ilişki ve demografik değişkenlere göre farklılıkları incelenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algısı ile motivasyonları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ve çalışanların motivasyonlarının, demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

#### *Belediyelere yönelik çalışmalar*

Ergin tarafından 2012 yılında yapılan “Performans Değerleme İle Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmada belediye çalışanlarında performans değerlendirme ile motivasyon ilişkisi incelenmiştir.

Araştırma sonucunda performans değerlendirme ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Salman tarafından 2012 yılında yapılan “Hizmet İçi Eğitim ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada Belediye çalışanlarının iş tatmini ile hizmet içi eğitim algılamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların iş tatmini ile hizmet içi eğitim algılamaları ve ayrıca hizmet içi eğitimin uygulanması, yönlendirilmesi ve planlanması ve değerlendirilmesi arasında ilişki olduğu kabul edilmiştir. Çalışanların iş tatmini, demografik özelliklerinden yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği; hizmet içi eğitim algılamalarının ise yaş ve kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Ulutaş tarafından 2013 yılında yapılan “Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi: Gebze Belediyesi Örneği” adlı çalışma kapsamında hizmet içi eğitimin işgücü verimliliği üzerindeki etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda genel olarak hizmet içi eğitimin işgücü verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Yaşar tarafından 2014 yılında yapılan “Yerel Yönetimlerde Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimin Rolü: Gaziantep – Nizip Belediye Başkanlığı Örneği” adlı çalışmada Belediye çalışanlarının demografik özelliklerinin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, Belediye çalışanlarının hizmet içi eğitimleri örgütsel bağlılığı güçlendiren bir faktör olarak algıladıkları, Belediyenin tüm personele yönelik bir hizmet içi eğitim programının bulunmadığı ve hizmet içi eğitimlerin yeterli düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bilgin tarafından 2015 yılında yapılan “Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Anlayışının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir saha Araştırması (Küçükçekmece Belediyesi Örneği)” adlı çalışmada ilgili konuda araştırma yapılmış kitaplar, makaleler vb. çalışmalar incelenecek, iş hayatından

edinilen tecrübelerden yararlanılarak mevcut sorunlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

İlgili literatür incelemesi sonucunda belediyeçilik bağlamında hizmet içi eğitim ve iş motivasyonu ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada belediye örneği ele alınarak, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin belediyede çalışan beyaz yakalı iş görenlerin iş motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Çalışmanın literatüre katkı sağlaması açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.



## BÖLÜM III

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, evren ve örneklem, varsayımlar, sınırlılıklar, tanımlar, veri toplama yöntemi ve aracı ile verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme olgusu sanayi toplumunun eğitim yöntemlerini sorgulamayı ve buna dayalı olarak yaşam boyu eğitimi zorunlu kılmaktadır. Hızla değişen teknoloji ve artan rekabet şartlarına uyum sağlamak için iş görenlerin eğitilmesi günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri uzun vadede işletmeye yarar sağlamaktadır. İş görenlerin eğitimi ile kurumlar sürekliliğini sağlayarak rekabet avantajı elde etmektedir ve iş görenlere yönelik eğitimler onları motive ederek, kurumda daha kalıcı olmalarını sağlamaktadır.

İnsan ilişkilerinin ve memnuniyetinin önemli olduğu günümüzde hizmet kalitesinin artırılması belediyede çalışan iş görenlerin çalışma şekline ve davranışlarına bağlıdır. Çalışanların işlerini severek yapması onların motivasyonu ile ilişkili bir durumdur. Motivasyonu yüksek olan iş görenlerin işini daha özenli yapmaları kuruma verimlilik anlamında artı değer katacaktır.

Toplumsal iş bölümü oldukça çeşitli olan ve hem teorik (masa başı) hem de uygulamalı (hizmet) işlerini kapsayan bir işletme olan Belediye çalışanlarının motivasyonunda hizmet içi eğitimin rolünün ortaya konulması bu konudaki kabullenmeleri tekrar gözden geçirmek bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.



Bu araştırmanın ana amaçlarından biri insan kaynakları yönetiminde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin belediyede çalışan beyaz yakalı iş görenlerin (memurların) iş motivasyonu üzerindeki etkisini incelemektir.

Ayrıca bu çalışmada hizmet içi eğitim ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi de bu araştırmanın diğer ana amacıdır. Hizmet içi eğitim algısı ile iş motivasyonunun demografik özelliklere göre farklılık gösterip, göstermediğinin incelenmesi ise araştırmanın alt amaçlarıdır.

Hizmet içi eğitim ve motivasyon ile ilgili çalışmalar incelendiğinde yerel yönetimler içerisinde yer alan belediyelerde daha önce bu tür bir çalışmaya rastlanmamıştır, bu nedenle hizmet içi eğitimin belediyede çalışan beyaz yakalı iş görenlerin iş motivasyonuna etkisi incelenerek, hizmet içi eğitim ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın Türkiye’de yerel yönetimlere örnek teşkil edebileceği düşünülmektedir. Ayrıca çalışma, literatüre katkı sağlaması ve benzer konuda çalışma yapacak araştırmacılara ve ilgililere örnek olması bakımından önem taşımaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Modeli**

Bu çalışma, nicel bir araştırma olup tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır” (Karasar, 1994, s. 77). “İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir” (Karasar, 1994, s. 81).

Araştırmanın bağımlı değişkeni iş motivasyonu bağımsız değişkeni ise hizmet içi eğitim faaliyetleridir.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çağımızda kurumların daha etkin ve verimli çalışmaları donanımlı iş görenlerin varlığı ile mümkün olmaktadır. Belediyelerin topluma hizmet veren kuruluşlar olması nedeniyle bu araştırmada belediyede çalışan beyaz yakalı iş görenlere (memur) yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin iş motivasyonlarına etkisi araştırılmıştır.

Araştırmada kapsamında aşağıda belirtilen hipotezler ve alt hipotezlere yanıt aranmıştır.

**H1**= Hizmet içi eğitim algısı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.

**H1a** = Hizmet içi eğitim ölçeği ile cinsiyet arasında farklılık vardır.

**H1ai** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Uygulama boyutu ile cinsiyet arasında farklılık vardır.

**H1aii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Yönlendirme boyutu ile cinsiyet arasında farklılık vardır.

**H1aiii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Planlama ve Değerlendirme boyutu ile cinsiyet arasında farklılık vardır.

**H1b** = Hizmet içi eğitim ölçeği ile medeni durum arasında farklılık vardır.

**H1bi** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Uygulama boyutu ile medeni durum arasında farklılık vardır.

**H1bii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Yönlendirme boyutu ile medeni durum arasında farklılık vardır.

**H1biii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Planlama ve Değerlendirme boyutu ile medeni durum arasında farklılık vardır.

**H1c** = Hizmet içi eğitim ölçeği ile yaş grupları arasında farklılık vardır.

**H1ci** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Uygulama boyutu ile yaş grupları arasında farklılık vardır.

**H1cii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Yönlendirme boyutu ile yaş grupları arasında farklılık vardır.

**H1ciii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Planlama ve Değerlendirme boyutu ile yaş grupları arasında farklılık vardır.

**H1d** = Hizmet içi eğitim ölçeği ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.

**H1di** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Uygulama boyutu ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.

**H1dii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Yönlendirme boyutu ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.

**H1diii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Planlama ve Değerlendirme boyutu ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.

**H1e** = Hizmet içi eğitim ölçeği ile çalışma süresi arasında farklılık vardır.

**H1ei** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Uygulama boyutu ile çalışma süresi arasında farklılık vardır.

**H1eii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Yönlendirme boyutu ile çalışma süresi arasında farklılık vardır.

**H1eiii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Planlama ve Değerlendirme boyutu ile çalışma süresi arasında farklılık vardır.

**H2** = İş motivasyonu ölçeği ve demografik özellikler arasında farklılık vardır.

**H2a** = İş motivasyonu ölçeği ile cinsiyet arasında farklılık vardır.

**H2ai** = İş motivasyonu ölçeğinin İçsel Motivasyon boyutu ile cinsiyet arasında farklılık vardır.

**H2aii** = İş motivasyonu ölçeğinin Dışsal Motivasyon boyutu ile cinsiyet arasında farklılık vardır.

**H2b** = İş motivasyonu ölçeği ile medeni durum arasında farklılık vardır.

**H2bi** = İş motivasyonu ölçeğinin İçsel Motivasyon boyutu ile medeni durum arasında farklılık vardır.

**H2bii** = İş motivasyonu ölçeğinin Dışsal Motivasyon boyutu ile medeni durum arasında farklılık vardır.

**H2c** = İş motivasyonu ölçeği ile yaş grupları arasında farklılık vardır.

**H2ci** = İş motivasyonu ölçeğinin İçsel Motivasyon boyutu ile yaş grupları arasında farklılık vardır.

**H2cii** = İş motivasyonu ölçeğinin Dışsal Motivasyon boyutu ile yaş grupları arasında farklılık vardır.

**H2d** = İş motivasyonu ölçeği ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.

**H2di** = İş motivasyonu ölçeğinin İçsel Motivasyon boyutu ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.

**H2dii** = İş motivasyonu ölçeğinin Dışsal Motivasyon boyutu ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.

**H2e** = İş motivasyonu ölçeği ile çalışma süresi arasında farklılık vardır.

**H2ei** = İş motivasyonu ölçeğinin İçsel Motivasyon boyutu ile çalışma süresi arasında farklılık vardır.

**H2eii** = İş motivasyonu ölçeğinin Dışsal Motivasyon boyutu ile çalışma süresi arasında farklılık vardır.

**H3** = Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile iş motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H4** = Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin iş motivasyonuna pozitif etkisi vardır.

### **3.4. Evren ve Örneklem**

Araştırma evrenini 2016 yılında Ankara ilinde bulunan bir Belediye’de görev yapan 570 beyaz yakalı memur oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan anketler 28.11.2016 -05.12.2016 tarihleri arasında araştırmacı tarafından elden dağıtılmış ve elden toplanmıştır. Araştırma kapsamında Belediye’de çalışan beyaz yakalı memurlara rastgele örneklem yöntemine göre anketler dağıtılmış, bu anketlerden 310 tanesi geri toplanmıştır. Geri toplanan anketlerin 7 tanesi eksik doldurulduğu için araştırma kapsamında değerlendirmeye alınmamış, kalan 303 anket araştırma kapsamında değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.5. Varsayımlar

Beyaz yakalı iş görenlerin hizmet içi eğitim alabilecek temel eğitim seviyesinde olduğu varsayılmıştır.

### 3.6. Sınırlılıklar

Araştırma Ankara ilinde bulunan bir Belediyede görev yapan beyaz yakalı iş görenler (memurlar) ile sınırlandırılmıştır.

Büyük örneklemelere ulaşmanın zaman ve maliyet kısıtlaması nedeniyle araştırma memurlar ile sınırlandırılmıştır.

### 3.7. Tanımlar

**Hizmet İçi Eğitim:** “Çalışanlara mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için çalıştıkları süre içinde verilen eğitim, işbaşında eğitim” (<http://www.tdk.gov.tr> erişim tarihi: 18.09.2016).

**Motivasyon:** “Motivasyon, İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” (Fındıkçı, 2000; Akt: Örucü ve Kanbur, 2008, s. 86).

**İş motivasyonu:** “içsel ve dışsal motivasyon bütünlüğünü ifade etmektedir” (Ertürk, 2014, s. 9).

**Belediye:** “İl, ilçe, kasaba, belde vb. yerleşim merkezlerinde temizlik, aydınlatma, su, toplu taşıma ve esnafın denetimi gibi kamu hizmetlerine bakan, başkanı ve üyeleri halk tarafından seçilen, tüzel kişiliği olan örgüt, şehremaneti” (<http://www.tdk.gov.tr> erişim tarihi: 18.09.2016).

### 3.8. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Katılımcılara sunulan araştırmanın anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde araştırmanın örneklem grubunu oluşturan katılımcıların kişisel özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki toplam çalışma süresi) belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde hizmet içi eğitime ilişkin olarak Turgay Bucak (2007) tarafından geliştirilen hizmet içi eğitim ölçeğinden yararlanılmıştır. Hizmet içi eğitim ölçeği uygulama, yönlendirme ve planlama ve değerlendirme olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Bucak'ın "Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinde yaptığı faktör analizi sonucunda ankette bulunan 5. ve 9. sorular faktör dışı kaldığı için bu araştırma kapsamında değerlendirilmeye alınmamıştır. Anket verileri bu tezde 11 soru üzerinden değerlendirmeye alınmıştır. Veri toplama araçlarından 11 maddeden oluşan "Hizmet İçi Eğitim" ölçeğinin güvenilirliği 0,723 (Cronbach's Alfa=0,723) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların ankete katılım derecesi 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelerle 1 Tamamen katılıyorum, 2 Katılıyorum, 3 Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4 Katılmıyorum, 5 Tamamen Katılmıyorum şeklinde değerlendirme yapmışlardır.

Üçüncü bölümde iş motivasyonu ölçeği yer almaktadır. İş motivasyonu ölçümünde Süleyman Dünder, Hatice Özutku, ve Fatih Taşpınar (2007)'in, Mottaz (1985), Brislin vd. (2005) ve Mahaney ve Lederer (2006)'nın çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden yararlanarak uyarlanmış oldukları motivasyon araçları ile ilgili ölçek kullanılmıştır. İş motivasyonu ölçeği içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere 2 boyut ve toplam 24 sorudan oluşmaktadır. 24 maddeden oluşan "İş Motivasyonu" ölçeğinin güvenilirliği 0,886 (Cronbach's Alfa=0,886) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların ankete katılım derecesi 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelerle 1 Kesinlikle Katılıyorum, 2

Katılıyorum, 3 Fikrim Yok, 4 Katılmıyorum, 5 Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde değerlendirme yapmışlardır.

### **3.9. Verilerin Analizi**

Verilerin analizi: Bu çalışmada anket yolu ile elde edilen veriler, IBM SPSS Statistics 23 paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Çalışma verileri değerlendirilirken kategorik değişkenler için sıklıklar (sayı, yüzde), sayısal değişkenler için ise tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma) verilmiştir.

Analizler 303 kişi üzerinden tamamlandığı için parametrik olan istatistiksel yöntemlerden faydalanılmıştır. İki bağımsız grup arasındaki farklılık bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla bağımsız grup arasındaki fark ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. İki bağımsız sayısal değişken arasındaki ilişkiye Pearson Korelasyon katsayısı ile bakılmıştır. Sayısal bir değişken üzerindeki etkileri bulabilmek için ise doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılanların demografik özelliklerine, hizmet içi eğitim algılarına ve iş motivasyonlarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

#### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmaya katılanların cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim durumu ve kurumdaki çalışma sürelerine ilişkin veriler incelenmiştir.

**Tablo 1.** Demografik Özelliklere Göre Dağılım

	Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	80	26,4
Erkek	223	73,6
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	51	16,8
Evli	252	83,2
<b>Yaş</b>		
18-25 Yaş	10	3,3
26-30 Yaş	51	16,8
31-35 Yaş	89	29,4
36-40 Yaş	44	14,5
41 Yaş ve Üzeri	109	36,0
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlkokul	3	1,0
Ortaokul	5	1,7
Lise	103	34,0
Ön Lisans	68	22,4
Lisans	102	33,7
Yüksek Lisans	22	7,3
<b>Çalışma Süresi</b>		
1-5 Yıl	89	29,4
6-10 Yıl	104	34,3
11-15 Yıl	23	7,6
16-20 Yıl	19	6,3
21 Yıl ve Üzeri	68	22,4
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>



Araştırmaya katılan kişilerin %26,4'ü kadın ve %73,6'sı erkektir. Belediyede çalışan beyaz yakalı personelin büyük bir kısmı erkek olduğu için, anketimize de geri dönüşlerin çoğu erkek beyaz yakalı çalışanlardan olmuştur. Belediyede bulunan örneğin; Zabıta Müdürlüğü, Fen İşleri Müdürlüğü, Ulaşım Hizmetleri gibi, birimlerde çoğunlukla erkek iş görenlerin sayısının fazla olmasının ve bununla beraber anket döneminde doğum izni, yıllık izin ve ücretli izinde bulunan kadın personelinde ankete katılım sağlayamamasının bu oran üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin %16,8'i bekar ve %83,2'si evlidir. Araştırma kapsamında ankete cevap veren 51 kişinin bekar, 252 kişinin de evli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu veriyi Belediye personelinin yaş gruplarına göre dağılımı da incelendiğinde evli çalışanların büyük bir çoğunluğunun 30-35 yaş üzerinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin %3,3'ü 18-25 yaş grubunda iken %16,8'i 26-30, %29,4'ü 31-35, %14,5'i 36-40 ve %36'sı ise 41 ve üzeri yaş grubundadır. Belediyede görev yapan iş görenlerin büyük çoğunluğunun 31 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Çalışanların yaş grubuna bakarak belli bir deneyim ve tecrübeye sahip iş görenlerin çoğunlukta olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan kişilerin %1'inin eğitim durumu ilkokul iken %1,7'sinin ortaokul, %34'ünün lise, %22,4'ünün ön lisans, %33,7'sinin lisans ve %7,3'ünün ise yüksek lisanstır. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun lise ve üzeri eğitim düzeyine sahip olması, günümüzde kurumların gelişen teknolojiye ayak uydurabilmeleri ve verimliliklerini artırabilmek için daha eğitilmiş çalışanlara ihtiyaç duyduğunu ve eğitim seviyesinin yükseldiğini göstermektedir. Ayrıca Belediyelerde beyaz yakalı iş görenlerin eğitim seviyesinin yüksek olmasının, kurumsal açıdan verilen hizmetin kalitesini artıracığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin %29,4'ünün kurumdaki toplam çalışma süresi 1-5 yıl iken %34,3'ünün 6-10 yıl, %7,6'sının 11-15 yıl, %6,3'ünün 16-20 yıl ve %22,4'ünün ise 21 yıl ve üzeridir. Araştırma bulgularından yola çıkarak uzun süredir Belediyede çalışanların ağırlıkta olduğunu söyleyebiliriz. Araştırma bulgularında Belediyede çalışan iş görenlerin büyük bir çoğunluğunun 6 yıldan fazla çalışıyor

olması; iş yeri memnuniyetinin ön planda olduğu ve bu durumun iş gören devir hızının da az olmasına bağlı olduğu düşünülmektedir.

#### 4.2. Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

**Tablo 2.** Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Alt Boyutları İçin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Uygulama	3,55	0,67	1,50	5,00
Yönlendirme	3,55	0,70	1,25	5,00
Planlama ve Değerlendirme	4,08	0,72	1,00	5,00
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	3,70	0,53	1,73	5,00

Araştırmaya katılan kişilerin “Uygulama” alt boyutu ortalaması 3,55 iken “Yönlendirme” alt boyutu 3,55, “Planlama ve Değerlendirme” alt boyutu 4,08 ve “Hizmet İçi Eğitim” ölçeği ortalaması ise 3,7’dir. Hizmet içi eğitim ölçeğinin alt boyutlarına baktığımızda Planlama ve Değerlendirme alt boyutu kapsamındaki sorulara daha yüksek puanlar verildiği gözlemlenmiştir, yani; “Katılıyorum” ve/veya “Tamamen Katılıyorum” şeklindeki cevaplar daha yoğun olarak geri dönmüştür. Buradan hareketle; beyaz yakalı çalışanların Belediyede verilen hizmet içi eğitimlerde Planlama ve Değerlendirme konularına daha fazla önem verdiklerini söyleyebiliriz. Hizmet içi eğitimler planlanırken yıllık olarak ayarlanmasını, terfi gibi işlemlerde hizmet içi eğitimlerin dikkate alınmasını ve hizmet içi eğitimler sonucunda eğitimin amacına ulaştığını da kontrol edilmesi fikri çalışanların çoğu tarafından benimsenmiştir. Uygulama ve Yönlendirme alt boyutlarının ortalama puanlarına bakarak da genel anlamda bir memnuniyetin olduğunu söyleyebiliriz.

Hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutlarının hepsinin ortalamalarının 3’ün üzerinde olması göz önüne alınırsa, iş görenlerin hizmet içi eğitim algılarının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 3.** İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları İçin Tanımlayıcı İstatistikler

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
İçsel Motivasyon	4,03	0,61	1,67	5,00
Dışsal Motivasyon	3,23	0,64	1,73	5,00
İş Motivasyonu Ölçeği	3,53	0,56	1,71	4,92

Araştırmaya katılan kişilerin “İçsel Motivasyon” alt boyutu ortalaması 4,03 iken “Dışsal Motivasyon” alt boyutu 3,23 ve “İş Motivasyonu” ölçeği ortalaması ise 3,53’tür. Bu sonuçlara göre İçsel Motivasyon faktörlerinin Beyaz yakalı belediye çalışanlarını daha fazla etkilemekte olduğu görülmektedir. Buradan hareketle; beyaz yakalı belediye çalışanlarının çoğu işlerinde başarılı olduklarını, yaptıkları işle ilgili sorumluluk sahibi olduklarını, yapılmaya değer saygın bir iş yaptıklarını, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından da çabalarının takdir edildiğini düşündükleri, kendilerini kurumun önemli bir çalışanı olarak gördükleri ve işleri ile ilgili karar verme hakkına sahip oldukları düşüncelerini benimsedikleri sonucuna varılabilir.

Dışsal motivasyon faktörlerinin ise; içsel motivasyon faktörleri izlediği gözlemlenmiştir. Benzer şekilde; beyaz yakalı belediye çalışanlarının çalışma ortamlarının fiziksel koşullarından, iş yerinde kullandıkları araç-gereçlerin yeterliliğinden, kurumsal ikramların yeterliliğinden, çalışma ortamındaki terfi imkânlarından, çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile olan ilişkilerden, aldıkları ücretten, arkadaşları ile dayanışmadan, eğitim faaliyetlerinden ve ödüllendirme imkânlarından genel itibariyle memnuniyet duydukları sonucuna ulaşılabilir.

İçsel motivasyon faktörlerine öncelik tanınarak beyaz yakalı belediye çalışanların işlerine karşı motivasyonları artırılabilceği, bunun da dışsal motivasyon faktörleri ile desteklenmesi gerektiği görülmektedir.

İş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarının hepsinin ortalamalarının 3’ün üzerinde olması göz önüne alınırsa, iş görenlerin iş motivasyonu algılarının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

### 4.3. Farklılıkların İncelenmesine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.** Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Uygulama	Kadın	80	3,45	0,66	-1,571	0,117
	Erkek	223	3,59	0,67		
Yönlendirme	Kadın	80	3,44	0,68	-1,743	0,082
	Erkek	223	3,59	0,70		
Planlama ve Değerlendirme	Kadın	80	3,99	0,71	-1,390	0,165
	Erkek	223	4,12	0,72		
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	Kadın	80	3,59	0,47	-2,090	<b>0,037*</b>
	Erkek	223	3,74	0,54		

\*:p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda kadın ve erkekler arasında “Uygulama”, “Yönlendirme”, “Planlama ve Değerlendirme” alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Kadın ve erkekler arasında “Hizmet İçi Eğitim” ölçeği bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre erkeklerin “Hizmet İçi Eğitim” ölçeği düzeyi kadınlardan anlamlı derecede daha fazladır. Ölçeğin alt boyutları cinsiyete göre ayrı ayrı incelendiğinde anlamlı bir farklılık gözlenmemesine rağmen; hizmet içi eğitim ölçeğinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buradan hareketle hizmet içi eğitim ölçeği düzeyinin erkeklerde anlamlı derecede fazla çıkmasının nedeni araştırmaya katılan erkek sayısının kadınlara oranla daha fazla olması ve erkek bireylerin hizmet içi eğitime ilgilerinin daha fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca; belediyede çalışan beyaz yakalı erkeklerin hizmet içi eğitimlere kadınlara göre daha açık oldukları ve hizmet içi eğitimi kişisel ve mesleki gelişimleri adına daha fazla anlamlı buldukları söylenebilir.

**Tablo 5.** İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İçsel Motivasyon	Kadın	80	4,03	0,49	0,004	0,997
	Erkek	223	4,03	0,65		
Dışsal Motivasyon	Kadın	80	3,12	0,55	-2,072	<b>0,040*</b>
	Erkek	223	3,28	0,67		
İş Motivasyonu Ölçeği	Kadın	80	3,46	0,44	-1,534	0,127
	Erkek	223	3,56	0,59		

\*:p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda kadın ve erkekler arasında “İçsel Motivasyon” alt boyutu ve “İş Motivasyonu” ölçeği bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Kadın ve erkekler arasında “Dışsal Motivasyon” alt boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre erkeklerin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu düzeyi kadınlardan anlamlı derecede daha fazladır. Bu sonuçlar doğrultusunda; erkek iş görenlerin dışsal motivasyon faktörlerinden kadınlara göre daha fazla etkilendiği ve bu faktörlere daha fazla anlam yükledikleri söylenebilir. Erkek iş görenlerin ücret, iş ortamlarında kullandıkları araç-gereç, iş ortamının fiziksel şartları, kurumun sunduğu imkânlar, iş arkadaşları ve yöneticiler ile ilişkileri, ödüllendirme, eğitim faaliyetleri ve işlerinde yükselme gibi dışsal faktörlerden daha fazla motive oldukları da söylenebilir.

**Tablo 6.** Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Uygulama	Bekar	51	3,59	0,69	0,455	0,650
	Evli	252	3,55	0,67		
Yönlendirme	Bekar	51	3,40	0,72	-1,741	0,083
	Evli	252	3,58	0,69		
Planlama ve Değerlendirme	Bekar	51	4,05	0,77	-0,387	0,699
	Evli	252	4,09	0,71		
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	Bekar	51	3,65	0,57	-0,789	0,431
	Evli	252	3,71	0,52		

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda evli ve bekarlar arasında “Hizmet İçi Eğitim” ölçeği ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu durumda, hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutlarının evli ve bekar iş görenler açısından benzer şekilde algılandığı ve yorumlandığı söylenebilir.

**Tablo 7.** İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İçsel Motivasyon	Bekar	51	4,00	0,58	-0,337	0,736
	Evli	252	4,03	0,62		
Dışsal Motivasyon	Bekar	51	3,24	0,66	0,036	0,971
	Evli	252	3,23	0,64		
İş Motivasyonu Ölçeği	Bekar	51	3,52	0,54	-0,124	0,901
	Evli	252	3,53	0,56		

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda evli ve bekarlar arasında “İş Motivasyonu” ölçeği ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu durum evli ve bekar iş görenler arasında iş motivasyonu ölçeğinin ve alt boyutlarının benzer şekilde algılandığını ve yorumlandığını göstermektedir. Evli ve bekar iş görenlerin işlerine karşı motivasyonlarının benzer kaynaklardan etkilendiği söylenebilir.

**Tablo 8.** Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Uygulama	30 Yaş ve Altı	61	3,71	0,62	1,806	0,146
	31-35 Yaş	89	3,54	0,67		
	36-40 Yaş	44	3,58	0,71		
	41 Yaş ve Üzeri	109	3,47	0,68		
Yönlendirme	30 Yaş ve Altı	61	3,51	0,75	0,353	0,787
	31-35 Yaş	89	3,52	0,72		
	36-40 Yaş	44	3,63	0,70		
	41 Yaş ve Üzeri	109	3,57	0,65		
Planlama ve Değerlendirme	30 Yaş ve Altı	61	4,22	0,65	2,237	0,084
	31-35 Yaş	89	4,09	0,76		
	36-40 Yaş	44	4,19	0,70		
	41 Yaş ve Üzeri	109	3,96	0,72		
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	30 Yaş ve Altı	61	3,78	0,48	1,115	0,343
	31-35 Yaş	89	3,68	0,54		
	36-40 Yaş	44	3,76	0,53		
	41 Yaş ve Üzeri	109	3,64	0,54		

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş grupları arasında “Hizmet İçi Eğitim” ölçeği ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak

anlamli farklilik bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Araştırmaya katılanların bütün yaş gruplarında hizmet içi eğitim leğinin ve alt boyutlarının benzer şekilde algılandığı ve yorumlandığı söylenebilir. Yani; hizmet içi eğitim algısına belediye de çalışan yaşlı, orta yaşlı ve genç bireylerin bakışının benzer olduğu sonucu gözlemlenmiştir.

**Tablo 9.** İş Motivasyonu leği ve Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İçsel Motivasyon	30 Yaş ve Altı	61	4,10	0,59	0,635	0,593
	31-35 Yaş	89	3,96	0,66		
	36-40 Yaş	44	4,01	0,53		
	41 Yaş ve Üzeri	109	4,05	0,61		
Dışsal Motivasyon	30 Yaş ve Altı	61	3,41	0,59	2,144	0,095
	31-35 Yaş	89	3,18	0,65		
	36-40 Yaş	44	3,26	0,53		
	41 Yaş ve Üzeri	109	3,17	0,69		
İş Motivasyonu leği	30 Yaş ve Altı	61	3,67	0,53	1,706	0,166
	31-35 Yaş	89	3,47	0,57		
	36-40 Yaş	44	3,54	0,46		
	41 Yaş ve Üzeri	109	3,50	0,58		

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş grupları arasında “İş Motivasyonu” leği ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamli farklilik bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bütün yaş gruplarındaki iş görenlerin



işlerine karşı motivasyon düzeylerinin ve iş motivasyonu algılarının benzerlik gösterdiği ve yaş faktörünün iş motivasyonu algısında bir değişikliğe neden olmadığı söylenebilir.

**Tablo 10.** Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Uygulama	Lise ve Altı	111	3,63	0,71	1,410	0,246
	Ön Lisans	68	3,47	0,68		
	Lisans/Yüksek	124	3,53	0,63		
	Lisans					
Yönlendirme	Lise ve Altı	111	3,54	0,69	0,425	0,654
	Ön Lisans	68	3,50	0,68		
	Lisans/Yüksek	124	3,59	0,72		
	Lisans					
Planlama ve Değerlendirme	Lise ve Altı	111	4,07	0,79	0,476	0,622
	Ön Lisans	68	4,02	0,57		
	Lisans/Yüksek	124	4,13	0,73		
	Lisans					
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	Lise ve Altı	111	3,72	0,56	0,734	0,481
	Ön Lisans	68	3,63	0,51		
	Lisans/Yüksek	124	3,72	0,50		
	Lisans					

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda eğitim durumları arasında “Hizmet İçi Eğitim” ölçeği ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Tüm eğitim düzeyindeki iş görenlerin hizmet içi eğitim algılarının benzer düzeyde olduğu ve eğitime karşı beklenti ve isteklerinin aynı doğrultuda olduğu söylenebilir.

**Tablo 11.** İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İçsel Motivasyon	1.Lise ve Altı	111	4,06	0,63	0,468	0,626
	2.Ön Lisans	68	3,97	0,59		
	3.Lisans/Yüksek Lisans	124	4,02	0,60		
Dışsal Motivasyon	1.Lise ve Altı	111	3,35	0,62	3,132	<b>0,045*</b> <b>Fark:</b> <b>1-2,3</b>
	2.Ön Lisans	68	3,15	0,62		
	3.Lisans/Yüksek Lisans	124	3,18	0,66		
İş Motivasyonu Ölçeği	1.Lise ve Altı	111	3,62	0,55	2,374	0,095
	2.Ön Lisans	68	3,46	0,53		
	3.Lisans/Yüksek Lisans	124	3,49	0,57		

\*:p<0,05

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda eğitim durumları arasında “İş Motivasyonu” ölçeği ve “İçsel Motivasyon” alt boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Eğitim durumları arasında “Dışsal Motivasyon” alt boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre eğitim durumu lise ve altı olan kişilerin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu düzeyi eğitim durumu ön lisans, lisans/yüksek lisans olan kişilerden anlamlı derecede daha fazladır. Bu durumda Lise ve altı eğitim düzeyindeki iş görenlerin dışsal motivasyon faktörlerine daha fazla anlam yüklediğini söyleyebiliriz. Yani; bu bireylerin kurumun genel işleyişinden, kurumun kendilerine sunduğu imkânlardan, ücret, terfi, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurma gibi dışsal faktörlerden daha fazla motive oldukları söylenebilir. Lise ve altı eğitim düzeyine sahip kişilerin işyeri algılarının daha kurumsal olduğu ve işyerlerindeki kurumsallıktan memnuniyet duydukları da söylenebilir.

**Tablo 12.** Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Alt Boyutları ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Uygulama	1-5 Yıl	89	3,65	0,65	1,194	0,304
	6-10 Yıl	104	3,52	0,68		
	11 Yıl ve Üzeri	110	3,51	0,68		
Yönlendirme	1-5 Yıl	89	3,60	0,74	1,763	0,173
	6-10 Yıl	104	3,45	0,68		
	11 Yıl ve Üzeri	110	3,61	0,68		
Planlama ve Değerlendirme	1-5 Yıl	89	4,17	0,73	1,111	0,330
	6-10 Yıl	104	4,07	0,73		
	11 Yıl ve Üzeri	110	4,02	0,70		
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	1-5 Yıl	89	3,77	0,55	1,494	0,226
	6-10 Yıl	104	3,64	0,51		
	11 Yıl ve Üzeri	110	3,69	0,52		

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda çalışma süresi grupları arasında “Hizmet İçi Eğitim” ölçeği ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). İşe yeni başlayan ve uzun süredir kuruma hizmet veren bireylerin hizmet içi eğitim algıları ve yorumları benzerlik göstermektedir. İş görenlerin kurumdaki çalışma sürelerinin hizmet içi eğitim algısında bir değişikliğe neden olmadığı söylenebilir.

**Tablo 13.** İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İçsel Motivasyon	1-5 Yıl	89	4,03	0,57	0,046	0,955
	6-10 Yıl	104	4,04	0,66		
	11 Yıl ve Üzeri	110	4,01	0,59		
Dışsal Motivasyon	1-5 Yıl	89	3,35	0,61	2,311	0,101
	6-10 Yıl	104	3,21	0,64		
	11 Yıl ve Üzeri	110	3,16	0,66		
İş Motivasyonu Ölçeği	1-5 Yıl	89	3,61	0,54	1,294	0,276
	6-10 Yıl	104	3,52	0,57		
	11 Yıl ve Üzeri	110	3,48	0,55		

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda çalışma süresi grupları arasında “İş Motivasyonu” ölçeği ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buradan hareketle; işe yeni başlayan ve uzun süredir kuruma hizmet veren çalışanların motivasyon algılarının ve yorumlarının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

#### 4.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

**Tablo 14.** Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Alt Boyutları ile İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

		İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	İş Motivasyonu Ölçeği
Uygulama	r	0,286**	0,333**	0,358**
	p	0,000	0,000	0,000
	N	303	303	303
Yönlendirme	r	0,194**	0,270**	0,275**
	p	0,001	0,000	0,000
	N	303	303	303
Planlama ve Değerlendirme	r	0,263**	0,223**	0,269**
	p	0,000	0,000	0,000
	N	303	303	303
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	r	0,323**	0,363**	0,395**
	p	0,000	0,000	0,000
	N	303	303	303

\*:p<0,05 \*\* :p<0,01

Uygulanan korelasyon analizi sonucunda “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Uygulama” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %28,6’lık bir ilişki bulunmaktadır. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Uygulama” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %33,3’lük bir ilişki bulunmaktadır. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Uygulama” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %35,8’lik bir ilişki bulunmaktadır. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Yönlendirme” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %19,4’lük bir ilişki bulunmaktadır. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Yönlendirme” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %27’lik bir ilişki bulunmaktadır. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Yönlendirme” alt

boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %27,5’lik bir ilişki bulunmaktadır.

“Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Planlama ve Değerlendirme” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %26,3’lük bir ilişki bulunmaktadır. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Planlama ve Değerlendirme” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %22,3’lük bir ilişki bulunmaktadır. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Planlama ve Değerlendirme” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %26,9’luk bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim” ölçeği ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %32,3’lük bir ilişki bulunmaktadır. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeği ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %36,3’lük bir ilişki bulunmaktadır. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeği ile “İş Motivasyonu” ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %39,5’lik bir ilişki bulunmaktadır.

Hizmet içi eğitim ölçeği ve tüm alt boyutları ile iş motivasyonu ölçeği ve tüm alt boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda; genel anlamda hizmet içi eğitim faaliyetlerine ağırlık verilmesinin Belediyede çalışan beyaz yakalı iş görenlerin iş motivasyonlarını artıracığı düşünülmektedir. Uzun vadede yarar sağlamak isteyen kurumlar personellerine hizmet içi eğitim ile yatırım yapar ve onların profesyonel gelişimlerine olanak tanırırlar. Bu sonuçlara göre; verilecek hizmet içi eğitimler ile bir yandan iş görenlerin bilgi, beceri ve iş yapma düzeylerinin artacağı ve iş yerindeki verimin de buna bağlı olarak artacağı düşünülmektedir. Diğer yandan iş görenlerin kurumsal aidiyet duygularının, iş tatminlerinin, çalışma arkadaşları ve amirleri ile olan ilişkilerinin pozitif yönde etkileneceği de ön görülmektedir. Kurumların sahip oldukları en büyük ve en değerli kaynağın iş görenler olduğu göz önüne alındığında; hizmet içi eğitim ile iş görenlere yapılan yatırımlar, bu kaynağın gelişmesine katkıda bulunurken, kurumun güçlenmesine de doğrudan etki yapacağı düşünülmektedir.

#### 4.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

**Tablo 15.** “Hizmet İçi Eğitim” Ölçeğinin “İş Motivasyonu” Ölçeği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

	Standardize Olmayan		Standardize	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,987	0,209		9,497	0,000
Hizmet İçi Eğitim	0,418	0,056	0,395	7,458	0,000

F=55,623 p=0,000 R<sup>2</sup>=0,156 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,153 Durbin Watson=1,826

“Hizmet İçi Eğitim” Ölçeğinin “İş Motivasyonu” Ölçeği üzerindeki etkisini araştırmak için kurulan doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir (F=55,623 p=0,000). Kurulan modelde çoklu bağlantı sorunu yoktur (Durbin Watson=1,826 2 civarında olması istenir). “Hizmet İçi Eğitim” ölçeği “İş Motivasyonu” ölçeğinin %15,3’ünü açıklamaktadır (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,153).

“Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “İş Motivasyonu” ölçeği üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Buna göre “Hizmet İçi Eğitim” ölçeği bir birim arttığında “İş Motivasyonu” ölçeği 0,418 artmaktadır.

Burada hizmet içi eğitimin iş görenlerin iş motivasyon düzeylerini pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin de hangi oranda olduğu istatistiksel olarak ortaya konmuştur. Bu yönüyle çalışanların iş motivasyonunun artırılması amacı ile hizmet içi eğitim faaliyetlerinin anahtar bir rol oynamakta olduğu görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda hizmet içi eğitim faaliyetlerine devam edilmesinin ve bu faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanmasının iş görenlerin iş motivasyonu açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

#### 4.6. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

**Tablo 16.** Farklılıklara İlişkin Hipotez Sonuçları

Hipotez	Ölçek ve Alt Boyutlar	Değişken	Sayı	Ortalama	t	p	Sonuç
H1a	Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	Kadın	80	3,59	-2,090	<b>0,037*</b>	<b>Kabul</b>
		Erkek	223	3,74			
H1ai	Uygulama	Kadın	80	3,45	-1,571	0,117	Red
		Erkek	223	3,59			
H1aii	Yönlendirme	Kadın	80	3,44	-1,743	0,082	Red
		Erkek	223	3,59			
H1aiii	Planlama ve Değerlendirme	Kadın	80	3,99	-1,390	0,165	Red
		Erkek	223	4,12			
H2a	İş Motivasyonu Ölçeği	Kadın	80	3,46	-1,534	0,127	Red
		Erkek	223	3,56			
H2ai	İçsel Motivasyon	Kadın	80	4,03	0,004	0,997	Red
		Erkek	223	4,03			
H2aii	Dışsal Motivasyon	Kadın	80	3,12	-2,072	<b>0,040*</b>	<b>Kabul</b>
		Erkek	223	3,28			
H1b	Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	Bekar	51	3,65	-0,789	0,431	Red
		Evli	252	3,71			
H1bi	Uygulama	Bekar	51	3,59	0,455	0,650	Red
		Evli	252	3,55			
H1bii	Yönlendirme	Bekar	51	3,40	-1,741	0,083	Red
		Evli	252	3,58			
H1biii	Planlama ve Değerlendirme	Bekar	51	4,05	-0,387	0,699	Red
		Evli	252	4,09			
H2b	İş Motivasyonu Ölçeği	Bekar	51	3,52	-0,124	0,901	Red
		Evli	252	3,53			
H2bi	İçsel Motivasyon	Bekar	51	4,00	-0,337	0,736	Red
		Evli	252	4,03			
H2bii	Dışsal Motivasyon	Bekar	51	3,24	0,036	0,971	Red
		Evli	252	3,23			
			<b>Sayı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	
H1c	Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	30 Yaş ve Altı	61	3,78	1,115	0,343	Red
		31-35 Yaş	89	3,68			
		36-40 Yaş	44	3,76			
		41 Yaş ve Üzeri	109	3,64			
H1ci	Uygulama	30 Yaş ve Altı	61	3,71	1,806	0,146	Red
		31-35 Yaş	89	3,54			
		36-40 Yaş	44	3,58			
		41 Yaş ve Üzeri	109	3,47			
H1cii	Yönlendirme	30 Yaş ve Altı	61	3,51	0,353	0,787	Red
		31-35 Yaş	89	3,52			
		36-40 Yaş	44	3,63			
		41 Yaş ve Üzeri	109	3,57			
H1ciii	Planlama ve Değerlendirme	30 Yaş ve Altı	61	4,22	2,237	0,084	Red
		31-35 Yaş	89	4,09			
		36-40 Yaş	44	4,19			
		41 Yaş ve Üzeri	109	3,96			
H2c	İş Motivasyonu Ölçeği	30 Yaş ve Altı	61	3,67	1,706	0,166	Red
		31-35 Yaş	89	3,47			
		36-40 Yaş	44	3,54			
		41 Yaş ve Üzeri	109	3,50			
H2ci	İçsel Motivasyon	30 Yaş ve Altı	61	4,10	0,635	0,593	Red
		31-35 Yaş	89	3,96			
		36-40 Yaş	44	4,01			
		41 Yaş ve Üzeri	109	4,05			



Tablo 16'nın devamıdır							
H2cii	Dışsal Motivasyon	30 Yaş ve Altı	61	3,41	2,144	0,095	Red
		31-35 Yaş	89	3,18			
		36-40 Yaş	44	3,26			
		41 Yaş ve Üzeri	109	3,17			
H1d	Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	Lise ve Altı	111	3,72	0,734	0,481	Red
		Ön Lisans	68	3,63			
		Lisans/Yüksek Lisans	124	3,72			
H1di	Uygulama	Lise ve Altı	111	3,63	1,410	0,246	Red
		Ön Lisans	68	3,47			
		Lisans/Yüksek Lisans	124	3,53			
H1dii	Yönlendirme	Lise ve Altı	111	3,54	0,425	0,654	Red
		Ön Lisans	68	3,50			
		Lisans/Yüksek Lisans	124	3,59			
H1diii	Planlama ve Değerlendirme	Lise ve Altı	111	4,07	0,476	0,622	Red
		Ön Lisans	68	4,02			
		Lisans/Yüksek Lisans	124	4,13			
H2d	İş Motivasyonu Ölçeği	1.Lise ve Altı	111	3,62	2,374	0,095	Red
		2.Ön Lisans	68	3,46			
		3.Lisans/Yüksek Lisans	124	3,49			
H2di	İçsel Motivasyon	1.Lise ve Altı	111	4,06	0,468	0,626	Red
		2.Ön Lisans	68	3,97			
		3.Lisans/Yüksek Lisans	124	4,02			
<b>H2dii</b>	Dışsal Motivasyon	1.Lise ve Altı	111	3,35	3,132	<b>0,045*</b>	<b>Kabul</b>
		2.Ön Lisans	68	3,15			
		3.Lisans/Yüksek Lisans	124	3,18			
H1e	Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	1-5 Yıl	89	3,77	1,494	0,226	Red
		6-10 Yıl	104	3,64			
		11 Yıl ve Üzeri	110	3,69			
H1ei	Uygulama	1-5 Yıl	89	3,65	1,194	0,304	Red
		6-10 Yıl	104	3,52			
		11 Yıl ve Üzeri	110	3,51			
H1eii	Yönlendirme	1-5 Yıl	89	3,60	1,763	0,173	Red
		6-10 Yıl	104	3,45			
		11 Yıl ve Üzeri	110	3,61			
H1eiii	Planlama ve Değerlendirme	1-5 Yıl	89	4,17	1,111	0,330	Red
		6-10 Yıl	104	4,07			
		11 Yıl ve Üzeri	110	4,02			
H2e	İş Motivasyonu Ölçeği	1-5 Yıl	89	3,61	1,294	0,276	Red
		6-10 Yıl	104	3,52			
		11 Yıl ve Üzeri	110	3,48			
H2ei	İçsel Motivasyon	1-5 Yıl	89	4,03	0,046	0,955	Red
		6-10 Yıl	104	4,04			
		11 Yıl ve Üzeri	110	4,01			
H2eii	Dışsal Motivasyon	1-5 Yıl	89	3,35	2,311	0,101	Red
		6-10 Yıl	104	3,21			
		11 Yıl ve Üzeri	110	3,16			

Araştırma kapsamında oluşturulan hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları ile iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutları arasındaki farklılıkların incelendiği hipotezlere ilişkin sonuçlar tabloda belirtilmiştir. Araştırma bulgularında H1a, H2aii ve H2dii hipotezlerinin kabul gördüğü, diğer hipotezlerin ise reddedildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada hizmet içi eğitim algısı ile demografik özellikler arasında farklılık olup olmadığı oluşturulan H1 hipotezi ile araştırılmıştır. Bu hipotezin kendi içerisinde; cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, eğitim durumları ve çalışma sürelerinin hizmet içi eğitim ölçeğine ve bu ölçeğin alt boyutlarına; “uygulama”, “yönlendirme” ve “planlama ve değerlendirme” boyutlarına göre farklılıkları da ayrı ayrı hipotezler ile araştırılmıştır. Buna göre:

“**H1**= Hizmet içi eğitim algısı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.”

H1 Hipotezinin sadece H1a alt hipotezi kabul görüp, diğer tüm alt hipotezleri reddedildiğinden dolayı **H1 hipotezi Kısmen Kabul** edilmiştir. Hizmet içi eğitim algısı; medeni durum, yaş grupları, eğitim durumları ve kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermez iken; sadece cinsiyete göre farklılık göstermiştir. Demografik özellikler bir bütün olarak değil de teker teker alt başlıklarda incelendiğinde daha anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

“**H1a** = Hizmet içi eğitim ölçeği ile cinsiyet arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde **Kabul** edilmiştir.

“**H1ai** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Uygulama boyutu ile cinsiyet arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir

“**H1aii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Yönlendirme boyutu ile cinsiyet arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1aiii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Planlama ve Değerlendirme boyutu ile cinsiyet arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1b** = Hizmet içi eğitim ölçeği ile medeni durum arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1bi** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Uygulama boyutu ile medeni durum arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1bii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Yönlendirme boyutu ile medeni durum arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1biii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Planlama ve Değerlendirme boyutu ile medeni durum arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1c** = Hizmet içi eğitim ölçeği ile yaş grupları arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1ci** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Uygulama boyutu ile yaş grupları arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1cii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Yönlendirme boyutu ile yaş grupları arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1ciii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Planlama ve Değerlendirme boyutu ile yaş grupları arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1d** = Hizmet içi eğitim ölçeği ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1di** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Uygulama boyutu ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1dii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Yönlendirme boyutu ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1diii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Planlama ve Değerlendirme boyutu ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1e** = Hizmet içi eğitim ölçeği ile çalışma süresi arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1ei** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Uygulama boyutu ile çalışma süresi arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1eii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Yönlendirme boyutu ile çalışma süresi arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H1eiii** = Hizmet içi eğitim ölçeğinin Planlama ve Değerlendirme boyutu ile çalışma süresi arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

Araştırmada iş motivasyonu algısı ile demografik özellikler arasında farklılık olup olmadığı oluşturulan H2 hipotezi ile araştırılmıştır. Bu hipotezin kendi içerisinde; cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, eğitim durumları ve çalışma sürelerinin iş motivasyonu ölçeğine ve bu ölçeğin alt boyutlarına; “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” boyutlarına göre farklılıkları da ayrı ayrı hipotezler ile araştırılmıştır. Buna göre:

“**H2** = İş motivasyonu ölçeği ve demografik özellikler arasında farklılık vardır.”

H2 hipotezinin alt hipotezlerinden sadece H2aii ve H2dii hipotezleri kabul gördüğü, diğer alt hipotezler reddedildiği için **H2 hipotezi Kısmen Kabul edilmiştir**. İş motivasyonu ölçeği; medeni durum, yaş grupları ve kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermez iken; iş motivasyonu ölçeğinin dışsal motivasyon alt boyutu cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılık göstermiştir. Demografik özellikler bir

bütün olarak değil de teker teker alt başlıklarda incelendiğinde daha anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

“**H2a** = İş motivasyonu ölçeği ile cinsiyet arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H2ai** = İş motivasyonu ölçeğinin İçsel Motivasyon boyutu ile cinsiyet arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H2aii** = İş motivasyonu ölçeğinin Dışsal Motivasyon boyutu ile cinsiyet arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde **Kabul** edilmiştir.

“**H2b** = İş motivasyonu ölçeği ile medeni durum arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H2bi** = İş motivasyonu ölçeğinin İçsel Motivasyon boyutu ile medeni durum arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H2bii** = İş motivasyonu ölçeğinin Dışsal Motivasyon boyutu ile medeni durum arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H2c** = İş motivasyonu ölçeği ile yaş grupları arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H2ci** = İş motivasyonu ölçeğinin İçsel Motivasyon boyutu ile yaş grupları arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H2cii** = İş motivasyonu ölçeğinin Dışsal Motivasyon boyutu ile yaş grupları arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H2d** = İş motivasyonu ölçeği ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H2di** = İş motivasyonu ölçeğinin İçsel Motivasyon boyutu ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H2dii** = İş motivasyonu ölçeğinin Dışsal Motivasyon boyutu ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde **Kabul** edilmiştir.

“**H2e** = İş motivasyonu ölçeği ile çalışma süresi arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H2ei** = İş motivasyonu ölçeğinin İçsel Motivasyon boyutu ile çalışma süresi arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

“**H2eii** = İş motivasyonu ölçeğinin Dışsal Motivasyon boyutu ile çalışma süresi arasında farklılık vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde reddedilmiştir.

**Tablo 17.** Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Hipotez Sonuçları

		Hipotez	İçsel Motivasyon	Sonuç	Hipotez	Dışsal Motivasyon	Sonuç	Hipotez	İş Motivasyonu Ölçeği	Sonuç
Uygulama	r p N	<b>H3</b>	0,286** 0,000 303	<b>Kabul</b>	<b>H3</b>	0,333** 0,000 303	<b>Kabul</b>	<b>H3</b>	0,358** 0,000 303	<b>Kabul</b>
Yönlendirme	r p N	<b>H3</b>	0,194** 0,001 303	<b>Kabul</b>	<b>H3</b>	0,270** 0,000 303	<b>Kabul</b>	<b>H3</b>	0,275** 0,000 303	<b>Kabul</b>
Planlama ve Değerlendirme	r p N	<b>H3</b>	0,263** 0,000 303	<b>Kabul</b>	<b>H3</b>	0,223** 0,000 303	<b>Kabul</b>	<b>H3</b>	0,269** 0,000 303	<b>Kabul</b>
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	r p N	<b>H3</b>	0,323** 0,000 303	<b>Kabul</b>	<b>H3</b>	0,363** 0,000 303	<b>Kabul</b>	<b>H3</b>	0,395** 0,000 303	<b>Kabul</b>

“**H3** = Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile iş motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.” Tüm alt boyutları ile kabul gördüğü için bu hipotez **Kabul** edilmiştir.

**Tablo 18.** Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Motivasyonuna Etkisinin Hipotez Sonuçları

Hipotez	Değişken	Standardize Olmayan B	Standart Hata	t	p	Sonuç
<b>H4</b>	Hizmet İçi Eğitim	0,418	0,056	7,458	0,000	<b>Kabul</b>

“**H4** = Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin iş motivasyonuna etkisi vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde **Kabul** edilmiştir.

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

#### 5.1. SONUÇ

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

Araştırmada insan kaynakları yönetiminde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin belediyede çalışan beyaz yakalı iş görenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi, hizmet içi eğitim ile iş motivasyonu arasındaki ilişki ve hizmet içi eğitim algısı ile iş motivasyonunun demografik özelliklere göre farklılaşıp, farklılaşmadığı incelenmiştir.

Araştırma kapsamında belediyede çalışan beyaz yakalı iş görenlere (memur) anket uygulanmıştır. 303 beyaz yakalı memurdan anket yöntemi ile elde edilen veriler değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırma sonunda elde edilen verilerde bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson Korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına ilişkin veriler şu şekildedir:

Araştırmaya katılanların demografik bulgularına göre %26,4'ü kadın ve %73,6'sı erkek, %16,8'i bekar ve %83,2'si evli, %3,3'ü 18-25 yaş grubunda, %16,8'i 26-30, %29,4'ü 31-35, %14,5'i 36-40 ve %36'sı ise 41 ve üzeri yaş grubunda, %1'inin eğitim durumu ilkökul, %1,7'sinin ortaokul, %34'ünün lise, %22,4'ünün ön lisans, %33,7'sinin lisans ve %7,3'ünün ise yüksek lisans, %29,4'ünün kurumdaki toplam çalışma süresi 1-5 yıl iken %34,3'ünün 6-10 yıl, %7,6'sının 11-15 yıl, %6,3'ünün 16-20 yıl ve %22,4'ünün ise 21 yıl ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Hizmet içi eğitim leği ve alt boyutları ile cinsiyet arasındaki farklılıkların incelenmesi sonucunda kadın ve erkekler arasında “Uygulama”, “Yönlendirme”, “Planlama ve Değerlendirme” alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır, kadın ve erkekler arasında “Hizmet İçi Eğitim” leği bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre erkeklerin “Hizmet İçi Eğitim” leği düzeyi kadınlardan anlamlı derecede daha fazladır.

İş motivasyonu leği ve alt boyutları ile cinsiyet arasındaki farklılıkların incelenmesi sonucunda kadın ve erkekler arasında “İçsel Motivasyon” alt boyutu ve “İş Motivasyonu” leği bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Kadın ve erkekler arasında “Dışsal Motivasyon” alt boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre erkeklerin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu düzeyi kadınlardan anlamlı derecede daha fazladır.

Hizmet içi eğitim leği ve alt boyutları ile medeni durum arasındaki farklılıkların incelenmesi sonucunda evli ve bekarlar arasında “Hizmet İçi Eğitim” leği ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

İş motivasyonu leği ve alt boyutları ile medeni durum arasındaki farklılıkların incelenmesi sonucunda evli ve bekarlar arasında “İş Motivasyonu” leği ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Hizmet içi eğitim leği ve alt boyutları ile yaş grupları arasındaki farklılıkların incelenmesi sonucunda yaş grupları arasında “Hizmet İçi Eğitim” leği ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

İş motivasyonu leği ve alt boyutları ile yaş grupları arasındaki farklılıkların incelenmesi sonucunda yaş grupları arasında “İş Motivasyonu” leği ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Hizmet içi eğitim leği ve alt boyutları ile eğitim durumları arasındaki farklılıkların incelenmesi sonucunda eğitim durumları arasında “Hizmet İçi Eğitim” leği ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

İş motivasyonu leği ve alt boyutları ile eğitim durumları arasındaki farklılıkların incelenmesi sonucunda eğitim durumları arasında “İş Motivasyonu” leği ve “İçsel Motivasyon” alt boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı



farklılık bulunmamıştır. Eğitim durumları arasında “Dışsal Motivasyon” alt boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre eğitim durumu lise ve altı olan kişilerin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu düzeyi eğitim durumu ön lisans, lisans/yüksek lisans olan kişilerden anlamlı derecede daha fazladır.

Hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları ile çalışma süresi arasındaki farklılıkların incelenmesi sonucunda çalışma süresi grupları arasında “Hizmet İçi Eğitim” ölçeği ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

İş motivasyonu ölçeği ve alt boyutları ile çalışma süresi arasındaki farklılıkların incelenmesi sonucunda çalışma süresi grupları arasında “İş Motivasyonu” ölçeği ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları ile iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Uygulama” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %28,6’lık bir ilişki bulunmuştur. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Uygulama” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %33,3’lük bir ilişki bulunmuştur. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Uygulama” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %35,8’lik bir ilişki bulunmuştur. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Yönlendirme” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %19,4’lük bir ilişki bulunmuştur. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Yönlendirme” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %27’lik bir ilişki bulunmuştur. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Yönlendirme” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %27,5’lik bir ilişki bulunmuştur. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Planlama ve Değerlendirme” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %26,3’lük bir ilişki bulunmuştur. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Planlama ve Değerlendirme” alt boyutu ile “İş Motivasyonu”

ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %22,3’lük bir ilişki bulunmuştur. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeğinin “Planlama ve Değerlendirme” alt boyutu ile “İş Motivasyonu” ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %26,9’luk bir ilişki bulunmuştur. Hizmet İçi Eğitim” ölçeği ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %32,3’lük bir ilişki bulunmuştur. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeği ile “İş Motivasyonu” ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %36,3’lük bir ilişki bulunmuştur. “Hizmet İçi Eğitim” ölçeği ile “İş Motivasyonu” ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %39,5’lik bir ilişki bulunmuştur.

“Hizmet içi eğitim” ölçeğinin “İş Motivasyonu” ölçeği üzerindeki etkisinin incelenmesi sonucunda hizmet içi eğitim ölçeğinin iş motivasyonu ölçeği üzerinde pozitif bir etkisi bulunmuştur.

Araştırmanın hipotez sonuçları ise şu şekildedir:

“**H1**= Hizmet içi eğitim algısı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.”

H1 Hipotezinin sadece H1a alt hipotezi kabul görüp, diğer tüm alt hipotezleri reddedildiğinden dolayı **Kısmen Kabul** edilmiştir. Hizmet içi eğitim algısı; medeni durum, yaş grupları, eğitim durumları ve kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermez iken; sadece cinsiyete göre farklılık göstermiştir. Demografik özellikler ölçeklerin alt boyutları ile birlikte incelenmiştir.

“**H2** = İş motivasyonu ölçeği ve demografik özellikler arasında farklılık vardır.”

H2 Hipotezinin sadece H2aii ve H2dii alt hipotezleri kabul görüp, diğer tüm alt hipotezleri reddedildiğinden dolayı **Kısmen Kabul** edilmiştir. İş motivasyonu algısı; medeni durum, yaş grupları ve kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermez iken; cinsiyete ve eğitim durumuna göre dışsal motivasyon alt boyutu arasında farklılık göstermiştir. Demografik özellikler ölçeklerin alt boyutları ile birlikte incelenmiştir.

“**H3** = Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile iş motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.” Tüm alt boyutları ile bu hipotez kabul edildiğinden dolayı bu hipotez **Kabul** edilmiştir.

“**H4** = Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin iş motivasyonuna etkisi vardır.” Bu hipotez elde edilen sonuçlar neticesinde **Kabul** edilmiştir.

## 5.2. TARTIŞMA

Küreselleşen dünyada eğitimin önemli bir etken olması ve bununla birlikte iş çevresinde meydana gelen değişikliklere ve yeniliklere uyum sağlamak kurumsal açıdan hizmet içi eğitim ile mümkün olmaktadır. Hizmet içi eğitim faaliyetleri bu açıdan gerek kamu sektöründe, gerek özel sektörde her kurumda zorunluluk haline gelmiştir.

Kurumlar amaçlarına ulaşmak için etkin ve verimli insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Eğitimli ve bilgili işgücüne sahip kurumlar, hizmet içi eğitimler sayesinde kurumsal hedeflere daha kolay ulaşırlar. Hizmet içi eğitimler kurumsal yarar sağlamada önemli bir etken olmakla birlikte, iş görenlerin kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri açısından önemli bir faktördür. Hizmet içi eğitim alan iş görenin yaptığı işle ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olması, yeni teknikler öğrenmesi ve bunları işinde uygulaması iş görenin işi ile ilgili bilinç seviyesini artırarak motivasyonu artırmaktadır.

Geçmişten günümüze gelene kadar bir çok kamu kurum ve kuruluşunda ve özel sektörde iş görenleri motive etmeye yönelik çeşitli motivasyon araçlarından yararlanılmıştır. Bireyleri motive eden etkenler kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir. Bireylerin motivasyonunda içsel ve dışsal etkenler rol oynamaktadır. Ayrıca iş görenlerin yaptıkları işle ilgili gerekli donanım ve bilgiye sahip olmaları da motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. İş görenlerin motivasyonunu sağlamayı amaçlayan örgütsel-yönetimsel faktörlerden biri de eğitim faktörüdür. Bu bağlamda örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmada eğitim ve motivasyon kavramlarının ilişkisi ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında hizmet içi eğitim algısı ile demografik özellikler arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlara değinecek olursak; hizmet içi eğitim ölçeği ile cinsiyet arasında farklılığın olmasının nedeni erkeklerin ve kadınların hizmet içi eğitimden beklentilerinin farklı olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan araştırmada ankete cevap veren erkek sayısının fazla olmasının da sonucu etkileyebileceği düşünülmektedir. Erkeklerin çalışma ortamlarında daha verimli-faydalı çalışmak, daha fazla sorumluluk almak ve terfilerinde göz önünde bulundurulması amacıyla hizmet içi eğitime daha sıcak baktıkları düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada hizmet içi eğitim algısı ile medeni durum, yaş grupları, eğitim durumu ve kurumda çalışma süresi arasında bir farklılık bulunmamıştır. Bu durumun nedeni ankete katılanların benzer hizmet içi eğitim algısına sahip olmaları şeklinde yorumlanabilir.

Yine araştırma kapsamında iş motivasyonu ile demografik özellikler arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlarda dışsal motivasyon alt boyutu ile cinsiyet arasında bir farklılık görülmüştür. Dışsal motivasyon faktörlerinden belediyede çalışan beyaz yakalı erkekler, kadınlara göre daha fazla etkilenmektedir. Bu sonucun ışığında; içsel motivasyon anlamında doyuma ulaşmış yada doyuma yakın erkek bireylerin motivasyonlarını tamamlamak adına dışsal motivasyon faktörlerini de önemsediklerini düşünülmektedir. İşyerindeki fiziksel ortam, mesai arkadaşları ve amirleri arasındaki ilişkiler, terfi ve yükselme imkânları gibi dışsal faktörler iş görenin motivasyonunu tamamlayıcı niteliktedir. Bu sonuç erkek iş görenlerin çalışma ortamlarını daha çok benimseyerek kişiler arası ilişkileri ve fiziksel imkânları daha çok önemsediklerini göstermektedir.

Ayrıca sonuçlarda dışsal motivasyon faktörlerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği de görülmüştür. Eğitim durumu lise ve altı olan iş görenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin eğitim durumu ön lisans, lisans ve yüksek lisans olan iş görenlere göre daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle eğitim düzeyleri lise ve altı olan iş görenlerin dışsal motivasyon faktörlerine daha önem verdikleri söylenebilir. Çalışma ortamındaki fiziksel koşullar, kurumsal imkânlar, iş arkadaşları ve amirleri ile olan ilişkileri, terfi, ücret, ödüllendirme gibi faktörlerden

eğitim durumu ön lisans, lisans ve yüksek lisans olan iş görenlere göre daha çok etkilendikleri söylenebilir.

Araştırmada iş motivasyonu ile medeni durum, yaş grupları ve kurumda çalışma süresi arasında bir farklılık bulunmamıştır. Bu durumun nedeni ankete katılanların benzer iş motivasyonu algısına sahip olmaları şeklinde yorumlanabilir.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda hizmet içi eğitim ölçeğinin tüm alt boyutları ve iş motivasyonu ölçeğinin tüm alt boyutları arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin iş görenlerin bilgi, beceri, deneyim ve görgülerini artırmakla birlikte çalıştıkları kurumlara olan aidiyetlerini, yaptıkları işe olan saygılarını, çalışma ortamına bağlılıklarını da artırdığı düşünülmektedir. Yine bu sonuca dayanarak hizmet içi eğitim faaliyetleri arttıkça iş motivasyonunun da buna bağlı olarak yükseleceği düşünülmektedir. İş görenlerin zamanlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirmeleri nedeniyle iş motivasyonlarının yüksek olması ve işlerini istekle yapmaları önemlidir. Bu durum kurumsal açıdan da önem teşkil etmektedir. Aksi halde işini isteksiz yapan iş görenlerden verimli olmaları beklenemez. Eğitim faaliyetlerine devam edilmesinin ve daha çok önem verilmesinin kurumsal açıdan avantajlar sağlayacağı ve yapılacak eğitimlerin, iş görenlerin motivasyon faktörünün de dikkate alınarak eğitimlerin planlanması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında hizmet içi eğitim faaliyetlerinin iş motivasyonuna pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu durumda iş görenlerin eğitim faaliyetlerinden olumlu yönde etkilendikleri söylenebilir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile iş görenlerin motivasyon düzeyleri artırılabilir. Bu durumun ise uzun vadede kuruma iş gören memnuniyeti, kurumsal bağlılık, verimlilik artışı, iş gören devir hızında azalma gibi faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca iş motivasyonunu artırmak için yöneticilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem vermelerinin iş görenler açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Belediyelerin halka hitap eden bir büyük bir kitleye sahip olması nedeniyle önem arz ettiği, bu bağlamda belediyelere örnek teşkil edeceği ve araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin iş görenlerin iş motivasyonuna etkisinin incelendiği bu araştırmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Araştırmada seçilen örneklem, sınırlı bir evreni temsil etmektedir. Araştırma Belediyede çalışan beyaz yakalı memurlar ile sınırlandırılmış olup, daha sonra yapılacak çalışmalarda diğer kademelerde bulunan iş görenlerde çalışmaya dâhil edilebilir. Ayrıca ileride yapılacak çalışmalarda örneklem alanı daha fazla genişletilebilir ve özel sektörde çalışan iş görenler örneklem olarak seçilebilir.



## KAYNAKLAR

Acuner, Ş.A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:713. Madtek Matbaacılık.

Albayrak, M.H. (2009). *İşletmelerde Etik Uygulamalar ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aslangil, H.C. (2000). Hizmet İçi Eğitim. *Çağdaş Eğitim*, (261), 13-18.

Aydın, İ. (2011). Kamu ve Özle Sektörde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi.

Aydın, A.N. (2007). *Performans Değerleme İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bilgin, C. (2015). *Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Anlayışının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir saha Araştırması (Küçükçekmece Belediyesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bilgin, K. U., Akay, A., Koyuncu, H. E. Haşar, Ç.E. (2007).Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim, Ankara: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yayını. Matsa Basımevi.

Brislin, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B., Worthley, R., (2005) . Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation, *International Journal of Cultural Management*, 5 (1), s. 87-103.

Bucak, T. (2007). *Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Bucak, T. (2011). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim*. İzmir: İlya Yayınevi. No:245

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.

Çimen, M.A. (2014). Hizmet İçi Eğitim ve Personelin Yetiştirilmesi. Ali Erkan Alaç (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme* içinde (s. 53-64). Ankara: Sözkese Matbaacılık.

Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F. (2007). İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme Ampirik Bir İnceleme. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2 105-119.

Eker, A. (2012). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Motivasyonuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.

Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Ergin, G. (2012). Performans Değerleme İle Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Ergül, F.H. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (14), 67-79.

Ertürk, R. (2014). Öğretmenlerin İş Motivasyonları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi /Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Genç, F.N. (2007). Yerel Yönetimlerde Personelin Eğitim İhtiyacı-Aydın Örneği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9/3, 57-74.

Güllü, T. (2015). Eğitim ve Geliştirme Programlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bankacılık Sektöründe İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Nuh Naci Yazgan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.

Güneş, M. (2013). Yerel Yönetimlerde Personel Niteliğinin Artırılması ve Personel Sorunlarının Çözümünde Hizmet İçi Eğitim Uygulaması. Savunma Bilimleri Dergisi. 12 (1). 21-42.

Işıksaçan, T. (2011). Etkili Motivasyon.(3.Baskı) Kum Saati Yayınları, İstanbul: Umud Matbaacılık.

Karasar, N. (1994). Bilimsel Araştırma Yöntemi. (5.Baskı). Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.

Keser, A. (2006) Çalışma Yaşamında Motivasyon. Alfa Aktüel Yayınları, Bursa: Bayrak Matbaası.

Kestane, D. (2001). Modern Kamu Yönetiminin Tamamlayıcı Bir Unsuru Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Türk Kamu Kesiminde Sistemin Görünümü. Maliye Dergisi, (136),36-48.



Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* (8.Baskı). İstanbul. Beta Basım.

Konya, E. V. (2013). *Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Kuzu, L. (2015) *Üretim işletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İGÜ Yayınları.

Kuşlivan, Z., Oral S. (1997) *Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar Ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullan Araçlar*. Verimlilik Dergisi. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 3, 93-116.

Kutlu Ö., Uğur A., (2010). Hizmetiçi Eğitimde Verimliliğin Ölçülmesi. Verimlilik Dergisi. 1 95-108.

Mahmutoğulları, D. (2015). *Hizmet İçi Eğitim Algısının İş görenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bodrum Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü. Nevşehir.

Mahaney, C. R. ve Lederer, A. L., (2006). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success, *Project Management Journal*, 37 (4), s. 42-54.

Mottaz, J. C., (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly* , 26 (3), s. 365-385.

Örücü, E., Kanbur, A. (2008). Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1). 85-97

Özdoğru, M. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara Katılma durumları ve istekleri ile İş Motivasyonları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi /Eğitim Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, M., Sancak, S. (2007). Hizmet içi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. *Journal of Yasar University*, 2 (7). 761-794.

Pehlivan, İ. (1992). Hizmet İçi Eğitim-Verimlilik İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25 (1). 151-162.

Sabuncuoğlu, Z. (2012). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Özçelik, O., Dünder, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzüner, L. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (7.Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Sakaoğulları, İ. (2008). *Hizmet içi eğitimin iş gören performansı Üzerindeki etkisi: Ankara'daki dört ve beş Yıldızlı otellerde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Düzce.

Salman, F. (2012). *Hizmet İçi Eğitim ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Selimoğlu, E., Yılmaz, H.B. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5 (1),1-12.

Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*.8 (39),944-964.

Solmuş, T. (2000). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon. *Türk Psikoloji Bülteni*. 6 (19). 65-73.

Şahin, G. (2009). *Kariyer Planlamanın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şener, M.M. (2009). *Hizmet içi eğitimin sınıf öğretmenlerinin Motivasyon düzeyine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi /Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Şimşek, Ş., Öge, H.S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı)*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tanrıverdi, H., Şahin, M.A. (2014). Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21 (2), 129-140.

Tanyeli, H. (1970). *Personel Eğitimi. (İlkeler, Metotlar, Teknikler)*, Ankara: Şenyuva Matbaası.

Taymaz, H. (1981). *Hizmet İçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:94, Ankara: Sevinç Matbaası.

Taymaz, H. (1992). *Hizmet İçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler*, Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No:3, Ankara: Şafak Matbaacılık.

Tınaz, P. (2000). Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları. *Mercek*, 19, 29-37.

Tortop, N. (1971). *Belediye Personelinin Eğitimi*. Türk Belediyecilik Derneği Yayınları No:26, Ankara: Şenyuva Matbaası.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88). 87-108.

Tutum, C. (1976). *Personel Yönetimi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:49, Ankara: Sevinç Matbaası Basımevi.

Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:179, Ankara: Doğan Basımevi.

Ulutaş, K. (2013). *Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi: Gebze Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yaşar, M. (2014). *Yerel yönetimlerde örgütsel bağlılığın Güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimin rolü: Gaziantep – Nizip Belediye başkanlığı örneği*. Yüksek Lisans Tezi Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, Ö.(2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı)*. Gazi Kitabevi, Ankara: Fersa Matbaacılık.

Zengin, G. (2013). Türkiye’de Belediye Personel ve Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Sorunu ve Çözümleri Üzerine Bir Değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 117-134.

### **İnternet Kaynakları**

Aytaç, T. “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/147/aytac.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/147/aytac.htm)

Peker, K. ( 2010). Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemleri. *Mevzuat Dergisi*, s.156 <https://www.mevzuatdergisi.com>

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Belediye>

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58810888eb4ee6.19430948](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58810888eb4ee6.19430948)

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>

## EKLER

### EK 1. Veri Toplama Aracı

Sayın Katılımcı

Bu anket formunun amacı hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çalışanların iş motivasyonuna etkisini tespit etmektir. Bu çalışmadan elde edilecek veriler sadece akademik amaçlı olarak kullanılacaktır. Yanıtlarınızın değerlendirmeye alınması için tüm soruların eksiksiz olarak yanıtlanması ve sadece bir seçeneğin işaretlenmesi gerekmektedir. Anket formuna ad-soyad bilgilerinizi yazmayınız. Aşağıdaki sorulara en uygun cevabınızı (X) işareti ile belirtiniz.

Gösterdiğiniz ilgi ve katılımınız için teşekkür ederim.

Sinem Yavuz  
Çankaya Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### I-Kişisel Bilgi Formu

<b>Cinsiyetiniz</b>	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>Medeni Durumunuz</b>	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
<b>Yaş Grubunuz</b>	<input type="checkbox"/> 18-25 yaş <input type="checkbox"/> 26-30 yaş <input type="checkbox"/> 31-35 yaş <input type="checkbox"/> 36-40 yaş <input type="checkbox"/> 41 yaş ve üzeri
<b>Eğitim Durumunuz</b>	<input type="checkbox"/> İlk okul <input type="checkbox"/> Orta okul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
<b>Kurumdaki Toplam Çalışma Süreniz</b>	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri

## 2-Hizmet İçi Eğitim Ölçeği

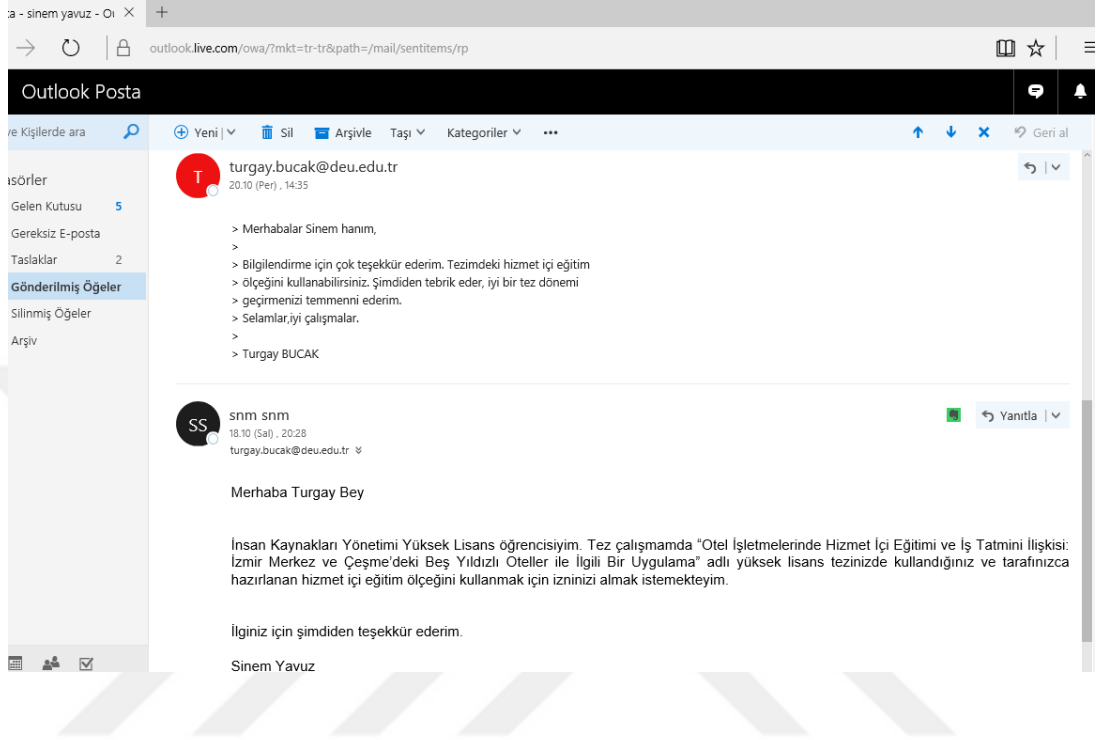
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.İş başında verilen hizmet içi eğitimler faydalı olmaktadır.					
2.İş rotasyonu yoluyla, işleri tam öğreniyorum.					
3.Üstlerimin bazı yetkileri bana devretmesi, işi daha iyi öğrenmemi sağlar.					
4.Hizmet içi eğitim, işin yoğun olduğu saatlerde de uygulanır.					
5. İş başında eğitim, kuruma gelen vatandaşlarımızı rahatsız etmektedir.					
6.İş dışında eğitim faaliyetleri, beni daha fazla cezbeder. (hoşuma gider).					
7.Konferansların faydalı bir eğitim yöntemi olduğunu düşünüyorum.					
8.Rol oynama yöntemiyle yapılan eğitimler, bana cazip gelmektedir.					
9.Örnek olayların çözümü esnasında, işimi daha iyi öğreniyorum.					
10.Çalışanların eğitim vermesi desteklenir.					
11.Çalışanların aldıkları eğitimlerin amacına ulaştığı denetlenmelidir.					
12.Çalışanların alacakları eğitimler, yıllık olarak önceden belirlenmelidir. (Düzenli)					
13.Çalışanların aldıkları eğitimler, terfilerde değerlendirilmelidir.					

### 3-İş Motivasyonu Ölçeği

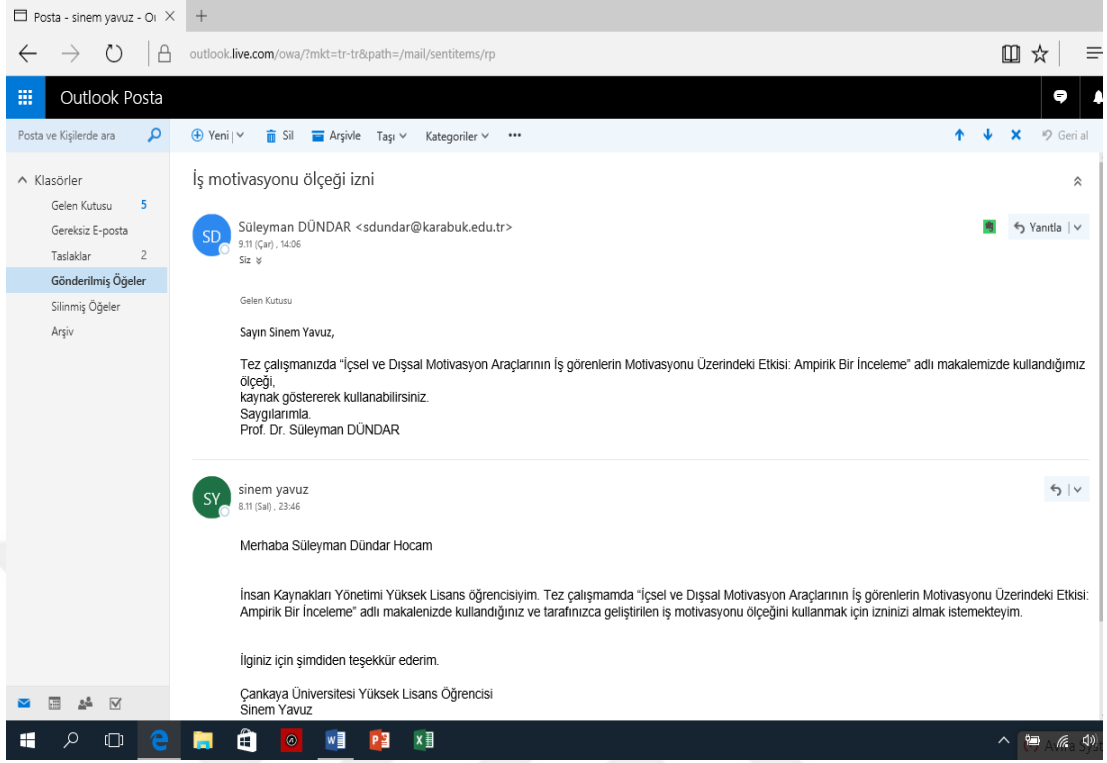
	Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Yaptığım işte başarılıyım.					
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.					
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler.					
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve red etmez.					
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12. Kurumda yemek, çay-kahve gibi imkanlar ücretsiz sağlanır.					
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16. Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18. İşimde terfi imkânım vardır.					
19. Yöneticilerim, çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
24.Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

## EK 2. Araştırma izni

### Hizmet İçi Eğitim Ölçeği Kullanma İzni



# İş Motivasyonu Ölçeği Kullanma İzni



The screenshot shows an Outlook email interface. The subject of the email is "İş motivasyonu ölçeği izni". The email is from Süleyman DÜNDAR <sdundar@karabuk.edu.tr> to Sinem Yavuz. The email content is as follows:

Gelen Kutusu

Sayın Sinem Yavuz,

Tez çalışmanızda "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme" adlı makalemizde kullandığımız ölçeği kaynak göstererek kullanabilirsiniz. Saygılarımla  
Prof. Dr. Süleyman DÜNDAR

sinem yavuz  
8.11 (Salı), 23:46

Merhaba Süleyman Dündar Hocam

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamda "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme" adlı makalenizde kullandığınız ve tarafınızca geliştirilen iş motivasyonu ölçeğini kullanmak için izninizi almak istemekteyim.

İlginiz için şimdiden teşekkür ederim.

Çankaya Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi  
Sinem Yavuz



Posta - sinem yavuz - OI X +

outlook.live.com/owa/?mkt=tr-tr&path=/mail/sentitems/rp

Outlook Posta

Posta ve Kişilerde ara

Yeni | Sil | Arşivle | Taşı | Kategoriler | Geri al

Klasörler

- Gelen Kutusu 5
- Gereksiz E-posta
- Taslaklar 2
- Gönderilmiş Öğeler
- Sililmiş Öğeler
- Arşiv

İş Motivasyonu Ölçeği Kullanma İzni

snm snm  
26.10 (Çar), 10:59  
hozutku@aku.edu.tr

Gönderen: snm snm  
Gönderildi: 25 Ekim 2016 Salı 22:12  
Kime: hozutku@aku.edu.tr  
Konu: İş Motivasyonu Ölçeği Kullanma İzni

Merhaba Hatice Özutku Hocam

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamda "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme" adlı makalenizde kullandığınız ve tarafınızca geliştirilen iş motivasyonu ölçeğini kullanmak için izninizi almak istemekteyim.

İginiz için şimdiden teşekkür ederim.

Sinem Yavuz

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Enstitünüz yüksek lisans öğrencilerinden Sinem YAVUZ, yüksek lisans tez çalışmasının araştırma kısmında benim de yazarı olduğum ve bilgileri aşağıda yer alan makalede, Mottaz (1985), Brislin vd. (2005) Mahaney ve Lederer (2006)'nın çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden uyarladığımız motivasyon araçları ile ilgili ölçeği kullanmak istemektedir. Söz konusu ölçeğin kullanımı benim açımdan uygundur.

Bilgilerinize arz ederim.

Afyon Kocatepe Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü

  
27.10.2016

Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

DÜNDAR Süleyman, ÖZUTKU Hatice ve TAŞPINAR Fatih (2007), "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik bir İnceleme", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, ss.105-119.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

İsim, Soyisim :Sinem YAVUZ  
Uyruğu :T.C.  
Doğum Tarihi :19.06.1981  
Medeni Hali :Bekar  
E-Posta :sinemyav@hotmail.com

### EĞİTİM

2017 Çankaya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı -İnsan Kaynakları  
Yönetimi Programı-Yüksek Lisans

2016 Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi -Çocuk Gelişimi Bölümü

2011 Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi –İşletme Bölümü

2002 Kırıkkale Üniversitesi Kırıkkale Meslek Yüksek Okulu –Büro Yönetimi  
ve Sekreterlik Bölümü