

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HİZMET İÇİ EĞİTİMLER VE ÇALIŞANLARIN
İŞ MOTİVASYONU:
İBB İTFAİYE TEŞKİLATI ÖRNEK OLAYI**

İBRAHİM ALAGÖZ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. MAHMUT ARSLAN

İSTANBUL, 2021

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HİZMET İÇİ EĞİTİMLER VE ÇALIŞANLARIN
İŞ MOTİVASYONU:
İBB İTFAİYE TEŞKİLATI ÖRNEK OLAYI**

İBRAHİM ALAGÖZ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. MAHMUT ARSLAN

İSTANBUL, 2021

TEZ ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından, İşletme alanında Yüksek Lisans Derecesini alabilmek için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Tez Jürisi Üyeleri

Unvan – Ad Soyad

Kanaati

İmza

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür/İmza

AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI

Bu çalışmada yer alan tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, söz konusu kurallar ve ilkelerin zorunlu kıldığı çerçevede, çalışmada özgün olmayan tüm bilgi ve belgelere, alıntılama standartlarına uygun olarak referans verilmiş olduğunu beyan ederim.

Adı Soyadı: İbrahim ALAGÖZ

İmza:

X X X X

ÖZ

HİZMET İÇİ EĞİTİMLER VE ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU:
İBB İTFAİYE TEŞKİLATI ÖRNEK OLAYI

Alagöz, İbrahim

İşletme Yüksek Lisans Programı

Öğrenci Numarası: 188037102

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0002-7208-2119

Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası: 10399067

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut Arslan

Haziran 2021, 106 sayfa

Bu çalışmada; hizmet içi eğitimlerin çalışan motivasyon üzerindeki etkileri İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye teşkilatı çalışanları üzerinden incelenmesi amaçlanmıştır.

Amaç doğrultusunda 2021 yılı Şubat - Mart ayları içerisinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Teşkilatı'nda görev yapan 25 çalışanla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak çözümlenmiştir.

Araştırma sonucunda; düzenlenen hizmet içi eğitimlerin çalışanların başta becerilerini artırdığı, sonra sırasıyla değişime ve yeniliklere ayak uydurmalarına, malzeme ve teçhizat kullanma bilgilerinin artmasına, olaylara bakış açılarını geliştirerek eksikliklerini tamamlamalarına katkı sağladığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılanlar hizmet içi eğitim öncesine göre iş yaşamlarında hizmet içi eğitim sonrasında başta iş becerisinde gelişme olmak üzere araç gereç kullanım becerisi, öfke kontrolü, problem çözme ve iletişim becerileri, mesleki farkındalık, soğukkanlı davranmak ve özgüven, müdahale becerisi ve olaylara hakimiyet ile kurumsal aidiyet, verimlilik ve motivasyon artışı konularında artış olduğu görüşündedirler. Araştırmaya katılanlara göre verimlilik ve performans artışı, işe odaklanma, hayati önem, kurumsal aidiyet ve mesleki haz açısından iş yaşamında motivasyon önem arz etmektedir. Araştırmada hizmet içi eğitimlerin motivasyon üzerinde mesleki gelişim, iş motivasyonunda artış ve özgüven artışı konularında etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, motivasyon kuramları, hizmet içi eğitim, İBB İtfaiye Teşkilatı



ABSTRACT

IN-SERVICE TRAININGS AND EMPLOYEES BUSINESS MOTIVATION: CASE STUDY OF THE IBB FIRE DEPARTMENT

Alagöz, İbrahim

MA in Management

Student ID: 188037102

Open Researcher and Contributor ID (ORCID): 0000-0002-7208-2119

National Thesis Center Reference Number: 10399067

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Mahmut Arslan

June 2021, 106 Pages

The aim of this study was to examine the effects of in-service training on employee motivation through the employees of Istanbul Metropolitan Municipality Fire Department.

In February March 2021, interviews were conducted with 25 employees who worked in the Istanbul Metropolitan Municipality Fire Department. The data obtained from the interviews were analyzed by subject to content analysis.

Held at the end of the research of in-service training to increase the skills of employees, respectively, to adapt to change and innovation, materials, and equipment to increase the use of Information, contributed by developing their perspectives on events, it was determined that to complete the deficiencies. The research participants in-service training according to the work of their lives in pre-service training equipment, including after handling skills on the development of job skills, anger management, problem solving, and communication skills, vocational awareness, act cool and self-confidence, intervention skills, and corporate events dominance of loyalty, increase productivity and agree that there is an increase in motivation. According to the participants of the study, motivation in business life is important in terms of increased productivity and performance, focus on work, vital importance, corporate belonging and professional junkiness. In the study, it was concluded that in-service trainings have

an effect on motivation on professional development, increase in work motivation and increase in self-confidence.

Keywords: Motivation, Motivation Theories, In-Service Training, IBB Fire Department



İTHAF

Aileme İthaf olunur...



TEŞEKKÜR

Bu araştırma için beni yönlendiren, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile aşmamda yardımcı olan değerli Danışman Hocam Prof. Dr. Mahmut Arslan'a teőekkürlerimi sunarım.

Araştırmamın uygulama kısmının hazırlanmasında araştırmama katılan İBB İtfaiye Teşkilatı'nın çalışanlarına teşekkür ederim.

Tezimin her aşamasında beni yalnız bırakmayan aileme sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

İbrahim ALAGÖZ

İSTANBUL, 2021



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iv
ABSTRACT	vi
İTHAF	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	iv
BÖLÜM I GİRİŞ	5
BÖLÜM II HİZMETİÇİ EĞİTİM VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	7
2.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı	7
2.2. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler	8
2.2.1. Bireysel Gereksinimler	9
2.2.2. Kurumsal Gereksinimler	10
2.2.3. Toplumsal Gereksinimler.....	10
2.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	10
2.4. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri	11
2.5. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları.....	12
2.5.1. Çalışanlar Açısından Faydaları	13
2.5.2. Kurumlar Açısından Faydaları	13
2.6. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları.....	14
2.7. Hizmet İçi Eğitim Türleri.....	15
2.7.1. Adaylık Sürecinde Hizmet İçi Eğitim.....	15
2.7.2. Hizmet Sürecinde Hizmet İçi Eğitim.....	17
2.8. Hizmet İçi Eğitimde Kullanılan Teknikler	19
2.8.1. İş Başında Eğitim	19

2.8.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim.....	19
2.8.1.2. Yetki Göçerimi (Yetki Devri) ile Eğitim	20
2.8.1.3. Takım Çalışması ile Eğitim	20
2.8.1.4. Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi.....	20
2.8.1.5. Rotasyon (İş Değiştirme) Eğitimi	21
2.8.1.6. Staj Yoluyla Eğitim.....	21
2.8.2. İş Dışında Eğitim.....	22
2.8.2.1. Vaka Çalışmaları (Örnek Olay) Yöntemi.....	22
2.8.2.2. İşletme Oyunları Yöntemi	23
2.8.2.3. Rol Oynama Yöntemi	24
2.8.2.4. Duyarlılık Yöntemi (T-Grup Eğitimi).....	25
2.8.2.5. Teknoloji Destekli Eğitim	25
BÖLÜM III MOTİVASYON VE KURAMSAL BOYUTU	27
3.1. Motivasyonun Tanımı.....	27
3.2. Motivasyonun Önemi.....	28
3.2.1. İşletme Açısından Motivasyonun Önemi.....	29
3.2.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi	29
3.2.3. Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi	30
3.3. Motivasyona Etki Eden Faktörler	31
3.3.1. Sosyo- Ekonomik Faktörler	31
3.3.2. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler	33
3.3.3. Psiko-Sosyal Faktörler	35
3.4. Motivasyon Kuramları	38
3.4.1. Kapsam Kuramları.....	38
3.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	39
3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	42
3.4.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı.....	43

3.4.1.4. McClelland’ın Başarı Güdüsü Kuramı	44
3.4.2. Süreç Kuramları	45
3.4.2.1. Vroom’un Beklenti Kuramı.....	45
3.4.2.2. Adams’ın Eşitlik Kuramı	47
3.4.2.3. Locke’ın Amaç Kuramı.....	47
3.4.2.4. İşlevsel Pekiştirme Kuramı	48
BÖLÜM IV LİTERATÜR TARAMASI.....	50
BÖLÜM V HİZMETİÇİ EĞİTİMLERİN ÇALIşANLARIN İş	
MOTİVASYONU ÜZERİNDE ETKİLERİNE YÖNELİK İBB İTFAİYE	
TEşKİLATINDA BİR ARAşTIRMA	58
5.1. Araştırmanın Yöntemi	58
5.2. Araştırmanın Evren ve rneklemleri.....	59
5.3. Veri Toplama Araçları	59
5.4. Verilerin Analizi	60
5.5. Araştırmanın Bulguları	61
5.5.1. Katılımcıların Tanımlayıcı zellikleri	61
5.5.2. Katılımcıların Hizmet İçi EĞitimlere Yönelik Görüşleri	62
5.5.3. Katılımcıların Motivasyonun İş Yaşamındaki nemine Yönelik Grşleri77	
5.5.4. Katılımcıların Hizmet İçi EĞitimlerin Motivasyon zerindeki Etkilerine Yönelik Görüşleri.....	84
BÖLÜM VI SONUÇ VE ÖNERİLER	93
REFERANSLAR	95
EKLER EK A	104
EK B	105
ZGEÇMİş	106

TABLolar LİSTESİ

Tablo 5.1. Araştırmaya katılan itfaiye çalışanlarının tanımlayıcı özellikleri	61
Tablo 5.2. “Aldığımız hizmet içi eğitimler ihtiyaç duyduğunuz alanlarda mıydı? Sorusuna alınan yanıtlar	62
Tablo 5.3. “Aldığımız hizmet içi eğitimler öncesi hangi konuda eğitime ihtiyaç duyduğunuza yönelik bir çalışma yapıldı mı?” sorusuna alınan yanıtlar	63
Tablo 5.4. “Aldığımız hizmet içi eğitimler mesleki gelişiminize katkısı nasıl oldu açıklar mısınız?” sorusuna alınan yanıtlar	66
Tablo 5.5. Hizmet içi eğitimlerin etkinliğinde size göre önemli olan unsurlar nelerdir?(hoca, teknikler, ortam vs.) sorusuna alınan yanıtlar	69
Tablo 5.6. Hizmet içi eğitim öncesine kıyasla eğitim sonrasında iş yaşamınızda herhangi bir değişiklik oldu mu? olduysa nasıl? sorusuna alınan yanıtlar	71
Tablo 5.7. “Düzenlenecek olan hangi tür eğitimler iş yaşamınızda sizi daha mutlu eder?” sorusuna alınan yanıtlar	75
Tablo 5.8. “İş yaşamında motivasyonun öneminden bahsedebilir misiniz?” sorusuna alınan yanıtlar	77
Tablo 5.9. “İş yaşamında motivasyonun artırılmasına yönelik neler yapılmalıdır, önerileriniz nelerdir?” sorusuna alınan yanıtlar	81
Tablo 5.10. “Aldığımız hizmet içi eğitimlerin iş motivasyonunuza etkileri nasıl oldu?” sorusuna alınan yanıtlar	85
Tablo 5.11. Hizmet içi eğitimlerin çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi için neler yapılmalıdır?	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Güdüleme.....	40
Şekil 3.2. Çift Faktör Kuramı.....	43



KISALTMALAR LİSTESİ

- İBB İstanbul Büyükşehir Belediyesi
K Katılımcı
Vb. Ve benzeri
Vd. Ve diğerleri



BÖLÜM I

GİRİŞ

Eğitim toplumdaki bireylerin görev ve rollerine hazırlanmalarına, kendilerini her yönüyle geliştirmelerinin yanı sıra üretkenliklerinin ve verimliliklerinin artmasını sağlayan, genel kültür düzeylerini ve yaratıcılıklarını yükselten ve davranışlarını da bu doğrultuda değiştirmeyi amaçlayan bir etkileme sürecidir. Makro açıdan bakıldığında ise eğitim; toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini artıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanın yetişmesini sağlayan ve toplumdaki kişilere yeteneklerine göre yetiştirme olanağı veren en etkili araçtır. Bu durumda, eğitim aracılığıyla bireylerin toplumsal yaşama verimli, yaratıcı, üretici ve etkin olarak katılması amaçlanmaktadır.

Kurumlar açısından bakıldığında; eğitimler kurumun amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan önemli araçlardır. Yöneticiler amaçlara ulaşmak için çalışanlardan en üst düzeyde fayda sağlamak için, çalışanlara işlerinin gerektirdiği yetki ve sorumlulukları kullanabilecek kaliteli eğitimleri vermeleri gerekliliktir. Kurumlarda yönetilmesi en zor kaynak insan unsurudur. Çünkü her insan kendine özgüdür. Fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutlarıyla anlaşılması gerekmektedir.

Çalışanların işe girdikleri ilk günden itibaren kurumda çalıştıkları süre içerisinde işlerini gerektirdiği becerilere sahip olabilmeleri ve değişimlere adapte olabilmeleri için sürekli olarak eğitilmeleri gerekmektedir. Kurumda işe yeni başlayan çalışanların motivasyonlarını yükseltme ve işe alışmalarını sağlamak, işleri ile ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri, verimlilik ve performanslarının artırılması için yapılan eğitimler hizmet içi eğitimler olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanların ihtiyaçları gözetilerek planlı bir şekilde yapılan hizmet içi eğitimler kurumun verimliliğini artıracığı gibi çalışanların da motivasyonlarını olumlu olarak etkileyecektir. Bunun en önemli nedeni verilen hizmet içi eğitimlerin çalışanların

kendilerini değerli hissetmesini sağlaması ve bunun sonucu olarak da kurumlarına ve işlerine olan bağlılıklarının artması neticesinde verimlilik ve performans artışını sağlamasıdır. Hizmet içi eğitimler sonucunda bilgi, beceri ve yetkinlikleri artan çalışanların hem motivasyonları artmakta hem de verimlilikleri yükselmektedir.

Bu çalışmada hizmet içi eğitimlerin çalışan motivasyon üzerindeki etkileri İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye teşkilatı çalışanları üzerinden incelenmektedir.

Bu doğrultuda araştırmada öncelikle hizmet içi eğitim ve kavramsal erevesi açıklanmış, ardından motivasyon ve kuramsal boyutundan bahsedilerek, konu ile ilgili literatür özetine yer verilmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünde yapılan araştırmanın yöntemi açıklanmış, evren ve örneklemeden bahsedilerek verilerin toplanması ve yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

Literatürde hizmet içi eğitim ve motivasyon arasındaki ilişkiler nicel araştırma yöntemlerine göre çalışılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerine göre hizmet içi eğitim ve motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın bu yönüyle ilgili literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

BÖLÜM II

HİZMETİÇİ EĞİTİM VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde ilk olarak literatüre dayalı olarak hizmet içi eğitim kavramı ele alınmış, sonra hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler, amaçlar, özellikler, faydalar ve sınırlılar üzerinde durulmuş, sonra hizmet içi eğitimin türlerinde bahsedilerek verilerek hizmet içi eğitimde kullanılan teknikler hakkında bilgiler verilmiştir.

2.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Günümüzde teknoloji alanında gerçekleşen hızlı değişim, sosyal ve kültürel hayatı da etkilemektedir. Bu hızlı değişim beraberinde, yeni bilgi ve becerilere ihtiyaç duyulmasını getirmektedir. Bu süreçte, kökleşmiş mesleki bilgilerin geçerliği sorgulanmaktadır. Değişim süreci içinde yeni bilgi ve beceriler kazanmanın en önemli anahtarı eğitimidir. Bu açıdan hizmet içi eğitimin hem çalışanlar hem de kurumlar ve işletmeler için büyük önem taşıdığı düşünülebilir.

Hizmet içi eğitim kavramı son yıllarda sadece ülkemizde değil dünya genelinde de oldukça önem kazanmış; kalkınmayı ve gelişmeyi sağlayabilecek, insanların sunulan herhangi bir hizmetten memnuniyet beklentilerinin artması ve gitgide önemli hale gelmesi doğrultusunda oldukça değer atfedilen bir kavram olmuştur. İnsan sermayesi yatırımı olarak kabul edilen eğitime yapılan harcamaların artırılması ve yaygınlaştırılması yoluyla, bir toplumun hem daha fazla çıktı hem de daha eşit bir gelir dağılımı sağlanabileceğine inanılmaktadır (Aksoy 1996:74-75).

Çalışanların mevcut performanslarını arttırmak, becerilerini güncelleştirmek ve geliştirmek, kurumsal problemleri çözmek, kariyer planlaması yapabilmek, değişmelere ve gelişmelere ayak uydurabilmek hatta rehberlik edebilmek için günümüzde çalışanlara verilen eğitim faaliyetlerinin önemi giderek hızla artmaktadır. Dolayısıyla eğitim, günümüzde yaşamın her alanında artık herkes için kuşkusuz

vazgeçilmez bir ihtiyaç olarak kabul edilmektedir (Örücü ve Yumuşak 2005: 235-236).

Hizmet içi eğitim kavramı ile ilgili yazılı kaynaklarda pek çok tanım yer almaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Hizmet içi eğitim, “bireyin kuruma göreve başladığından itibaren, görevinin gerektirdiği performans düzeyine ulaşabilmesi için gereken beceri ve yeteneklerin kazandırılması sürecidir. Çağımızdaki hızlı değişimle birlikte mal ve hizmet üreten kurumlar yenilikleri izlemek ve ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Eğitim kurumlarında gereken eğitim alınmış olsa bile, bu hızlı değişim karşısında mesleki eğitimde alınmış bilgiler yetersiz olmakta ve devamlı değişmektedir. Bu sebeple kurumlar yenilikleri izlemek ve eğitim sürecini devam ettirmek zorundadırlar” (Bucak, 2011: 10).

Hizmet içi eğitim; üretim ve hizmet alanında yaşanan etkinliğin ve kalitenin artırılmasını, olası hata ve kazaların azaltılmasını, maliyetlerin düşürülmesini, satışta ve hizmette her yönden gelişim sağlanmasını, kar oranının artırılmasını, bireyin çalışma yaşantısı boyunca bilgi, beceri, davranış ve etkinlik düzeyinin artırılmasını sağlayan planlı eğitim faaliyetleridir (Aytaç, 2000).

Hizmet içi eğitim, çalışanların değişen koşullara uyumlu olmasını sağlayan temel faaliyetlerden biri olarak kabul edilmektedir. Hem devlet görevlilerinde hem de kamu kurumlarında kurum etkinliklerinin sağlanmasında en etkin araç olarak görülmektedir (Nazmiye vd., 2000: 634). Diğer bir yandan hizmete alma politikası uygulanan bilim ve teknoloji alanlarında yaşanan gelişmeler hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı çalışanın işe başlamasından sonra hizmete dair kazanılması gereken bilgi ve beceriler için eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir.

2.2. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler

Çağımızda insan yaşamını etkileyen unsurlar şüphesiz günden güne artmaktadır. Bunlardan en önemlileri teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler ile bunların oluşturdukları sorunlardır. Söz konusu bu gelişmelerden kaynaklanan adaptasyon sorunlarına karşılık, insanların içinde buldukları topluma uyum sağlayabilmeleri, rollerini oynayabilmeleri için çeşitli öğretim kurumlarında insanlara gerekli bilgi,

beceri ve davranışlar kazandırılmaktadır. Ancak bunlar, insanların meslek hayatlarında zamanla yeterli olmadığından, örgün ve uzaktan eğitim yoluyla mezun olan ve sonunda çalışma hayatına atılan insanlara verilen hizmet içi eğitim büyük bir önem kazanarak insanlarda ortaya çıkan eksiklikleri gidermede etkin bir rol oynamaktadır. Diğer bir anlatımla iş yaşamına yani çalışma hayatına atıldıktan sonra hizmet içi eğitimin gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Altınışik 1996:331).

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenleri; bireysel, kurumsal ve toplumsal gereksinimleri olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır.

2.2.1. Bireysel Gereksinimler

Kişisel gelişim ve yükselme arzusu; bir kişinin öğrenme ve kendini geliştirme arzusu hizmet içi eğitim gerektirir. Bir kişi sürekli kendini geliştirme ve sonunda yükselme eğilimindedir. İnsanda var olan bu motifler ve ihtiyaçlar, “ihtiyaçlar hiyerarşisi”nin en üst seviyesindedir. Bir kişinin çalışma hayatı, bu arzuları ve arzuları yerine getirebileceği en uygun yer olmalıdır. Bir kişiye hizmet içi eğitim yoluyla sağlanmadaki bu fırsat hem kişiyi tatmin eder hem de elde ettiği hizmetlerin performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Bilgin, Akay, Koyuncu ve Haşar, 2007:13)

Günümüzde bireylerin yaşamları üzerinde etkili olan faktör sayısı giderek artmakta ve çeşitlenmektedir. Bilhassa teknolojik ve sosyo-ekonomik alanlardaki gelişmelere bağlı faktörler insan yaşamlarını doğrudan etkilemektedir. Kişiler eğitim kurumlarında birtakım bilgi ve becerilerle donatılmaktadır. Fakat bilgi ve beceri elde etme işi, bir hayat boyu devam etmesi gereken bir süreçtir. Özellikle mesleki anlamda edinilmesi gereken bilgi ve tecrübeler göz önüne alındığında okulda elde edilen bilgilerin yetersiz kaldığı görülmektedir. Buna ek olarak mesleklerde yaşanan gelişmeler sonrası da yeni bazı bilgiler ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple mesleki bilgilerin bu alanda çalışan kişilerce sürekli yenilenip güncellenmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle çalışanların yapmış oldukları işlerde başarıyı yakalayabilmeleri için sürekli gelişmeleri ve kendilerini yenilemeleri büyük bir önem arz etmektedir. Hizmet içi eğitim söz konusu olduğunda bireyin kendisini yenilemesi kadar işletmelerin de kendilerini yenilemesi büyük bir önem taşımaktadır (Subaşı, 2019:6).

2.2.2. Kurumsal Gereksinimler

Kurum, “eğitsel bir kurum olduğu gibi, banka ve fabrika gibi bir işletme ya da vakıf, dernek, kulüp, kooperatif ve sendika niteliğinde bir kurum da olabilir. Her kurum kendi içindeki birimlerle, kendi elemanlarıyla, çevresindeki kişi ve kuruluşlarla etkileşim içindedir. Bu nedenle her kurumda” (Nüzket, 2008: 24);

- “Çalışanların kurum amaçları doğrultusunda geliştirilmelerine;
- Kurumun etkin ve verimli bir biçimde işlemesine;
- Halkın (kurumdan hizmet alanların) kurumun işlevlerini anlamasına ve kurumu benimsemesine gereksinim vardır.
- Kurumlarda çalışanların da yasal haklarını öğrenme, örgütlenme, sendikalaşma ve çalışan-ışveren ilişkilerinin geliştirilmesine gereksinimleri ortaya çıkmaktadır”.

2.2.3. Toplumsal Gereksinimler

Hızlı teknolojik gelişmeler, kamu yönetiminde uzmanlık olgusu ve mesleklerin çeşitlendirilmesi de yeni tekniklerin ve sistemlerin öğrenilmesini mecburi kılmaktadır. Bu nedenle, gelişmelere ayak uydurmak için, değişiklikleri ve gelişmeleri çalışana ve kuruma hızlı bir şekilde uygulamak gerekmektedir. Bu da yalnızca sistematik hizmet içi eğitim yoluyla elde edilebilir (Gül, 2000: 3)

2.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimde temel amaç hizmet verecek çalışanların eksiklerini gidermek ve çalıştığı kurumun vizyon ve amaçları doğrultusunda gerekli niteliklerle donatmaktır. Aslında çalışanların gelişmesi ile kurumun da gelişeceğini varsayarsak çift taraflı bir etkileşimden rahatlıkla bahsedebiliriz. Yani çalışanların bilgi- beceri ve tutum-davranışları ne kadar gelişir, devamlı yenilenen teknolojik gelişmelere uyum sağlar ve hizmet alanların isteklerine ne kadar hızlı ve doğru reaksiyon gösterirse kurum da o ölçüde gelişir. Hizmet içi eğitimin ne kadar gerekli ve önemli olduğu konusu herkesçe kabul edilen, şüphe götürmez bir gerçektir; ancak buradaki önemli olan nokta hem kurumun hem de çalışanların var olan veya var olabilecek eksikliklerini gidermeye yönelik, kurumun başat amaçlarına uygun planlı ve programlı bir hizmet içi eğitim yapabilmek ve çalışan çalışanların hizmet içi eğitimden en yüksek seviyede fayda görmelerini sağlayabilmektir.

Hizmet içi eğitim içerisinde farklı amaçlar bulunmaktadır. Bu amaçlar kişi ve kuruma bakan yönleriyle ele alınabilmektedir. Hizmet çalışanı bakımından amaç, kişinin işini daha iyi bir şekilde yapabilecek seviyeye çıkartmasıdır. Örgüt açısından ise, kurumu oluşturan kişilere görevlerini nasıl yapacaklarına dair bilgiler sunmaktır. Hizmet içi eğitimde esas olarak üç temel amaç bulunmaktadır. Atay (2003) tarafından yapılan çalışmada bu amaçlar şu şekilde sıralanmıştır;

- Hizmet çalışanına, görevini ne şekilde yerine getireceğini öğretmek. Bu durum görevine yeni başlayacak kamu görevlileri için geçerli bir durumdur.
- Hizmet çalışanlarının görevini daha iyi ve etkin gerçekleştirebilecek seviyeye gelmesini sağlamak için gereken bilgileri ve yetenekleri aktarmak ve kazandırmak,
- Çalışanların üst seviyeye geçebilmesi için gereken yeterliliğin kazandırılması ve çalışana ait olan kurum ve işe karşı olan davranışların pozitif yönde geliştirilmesidir.

2.4. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

Hizmet içi eğitimin belirleyici özellikleri, maaş veya ücret için bir göreve atanan çalışanların görevlerini daha iyi yerine getirmelerini ve çalıştıkları işlevsel ve sosyal çevre ile daha uyumlu ilişkiler kurmalarını sağlayan bir eğitim olmasıdır. Bir kurumda etkili ve başarılı hizmet içi eğitim, doğru iş akışı ve koordinasyonunda birbirleriyle çalışmak için her alanda ve seviyedeki çalışanları sistematik olarak eğiterek mümkündür (Özpulat, 2010: 284).

Hizmet içi eğitim, yapılan işin kurum içinde ve dışında ortaya çıkabilecek şikâyet konularını ortadan kaldıracaktır. Kalite geliştirilebilir, insan ilişkilerinin olumlu bir şekilde yürütülmesi sağlanabilir, gelecekte eğitimli insan gücü eksikliği önlenir. Bununla birlikte, bu amaçla, hizmet içi eğitim, belirli ilkeleri izleyerek belirli bir çerçevede hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemek için daha önce yapılan iş analizleri ve çalışan başarı değerlendirme sonuçları kullanılır. Hizmet içi eğitim, zaman zaman rastgele, organize ve uygulamalı bir süreç değildir, aksine, sürekli olarak kabul etmek, görev analizine ve görev tanımlarına dayalı sorunları çözmeye çalışmak gerekir (Güneş, 2013: 29). Hizmet içi eğitimin genel özellikleri aşağıdaki gibidir (Er, 2013: 28-29);

- “Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak seçilir.
- Hizmet içi eğitim gereksinme duyulduğu zaman planlanır ve hazırlanan eğitim programı uygulanır.
- Hizmet içi eğitim genellikle kısa zamanda tamamlanacak şekilde programlanır.
- Hizmet içi eğitimde özellikle bireylere beceri kazandırılması gerektiğinden kurumda ve işbaşında yapılır.
- Hizmet içi eğitime katılan çalışan yetişkin insandır. Yetişkinler eğitiminin özellikleri dikkate alınır.
- Hizmet içi eğitim, çalışana işinde başarılı olmasını sağlaması amacına yönelik olduğundan, meslek eğitimi niteliği taşır.
- Hizmet içi eğitimine katılan yetişkinlerin yaşları, öğrenim alan ve seviyeleri farklılık gösterir.
- Hizmet içi eğitiminde, yetiştirilecek bireylerin nitelikleri göz önünde tutularak küçük homojen gruplar oluşturulur.
- Hizmet içi eğitimde öğretim genellikle uygulamalı olarak yapılır.
- Hizmet içi eğitimi programının değerlendirilmesinde eğitilen çalışanların görüşlerinden yararlanılır”

Yukarıdaki özelliklere bakıldığında, hizmet içi eğitim planlamasına ihtiyaç duyulduğu, zamanlamanın önemli olduğu ve planlanan eğitimin kurumun amaç ve politikalarına uygun olarak sağlanması gerektiği belirtilmektedir.

2.5. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Planlı ve programlı uygulanan bir hizmet içi eğitimin en önemli faydası verimliliğin artması olacaktır. Çalışan değişen teknolojik gelişmeleri öğrenebilecek ve bunu işinde uygulayabilecek aynı zamanda sahada-uygulamada karşısına çıkabilecek problemlerle rahatlıkla baş edebilecek potansiyele ulaşır alternatif çözüm yolları geliştirebilecektir. Hizmet içi eğitim çalışanda kuruma aidiyet duygusunu güçlendirip ortak bir bilinç oluşturabilecek ve böylelikle de kurum kültürü ve mesleki dayanışma tam anlamıyla sağlanabilecektir. Hizmet içi eğitim çalışanların uyum sorununu aşmada yardımcı olacak ve iş arkadaşlarıyla katıldığı bu eğitim sayesinde hem mesleki hem de insani ilişkiler kurup geliştirebilecek ve yaptığı işe ve çalıştığı kuruma motivasyonunu arttırabilecektir.

Hizmet içi eğitimin faydaları çalışanlar ve kurumlar açısından olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır.

2.5.1. Çalışanlar Açısından Faydaları

Bireyler, çoğu zaman aldıkları hizmetin kalitesini yani hizmetin kaliteli olup olmadığını, hizmeti sağlayan çalışanları değerlendirerek belirlemektedirler. Bunu başarılı bir şekilde anlayan şirketler veya kurumlar, müşterilerine beklentilerinin ötesinde bir hizmet deneyimi yaşatmak için çalışanlarının istihdamına, eğitimine ve motivasyonuna büyük emek sarf etmektedirler (Cairncross, Wilde ve Hutchinson 2008: 149). Özellikle her yıl, sadece eğitimin çalışanlarının davranış, iş memnuniyeti, verimlilik ve iş kalitesini artıracığına; bir şirketin veya kurumun genel müşteri algısını iyileştireceğine ve çalışan değişim oranını ve ilgili maliyetleri azaltarak kâr seviyesini artıracığına inanan Amerikan şirketleri, çalışanların eğitimi için belirli bir bütçe ayırmaktadırlar (Clemenzen 2001: 25). Bu bağlamda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çalışanlar açısından çok önemli olduğunu ve kurumlar tarafından önemsenmesi gerektiğini daha açık görmekteyiz.

2.5.2. Kurumlar Açısından Faydaları

Hizmet içi eğitim, kurumun hedeflerini daha iyi başarmasına katkıda bulunmaktadır. Eğitim aynı zamanda doğrudan ve dolaylı biçimde kurum açısından stratejik bir rol oynamaktadır. Eğitimin doğrudan rolü, eğitimin içeriği ile ilgilidir. Gerçekleştirilen eğitim programlarının içeriği, bireysel becerilerden, liderlik, grup ve kurum sorunlarına kadar değişebilir. Genel olarak eğitimin ve hizmet içi eğitimin kurumsal faydalarını şu şekilde belirtilmektedir (Aydın, 2011);

- Yetiştirme ve eğitim, karar vericilerin insanla ilgili konuları ve değişimin yarattığı sorunları anlamalarına katkı sağlar. Eğer bu sağlanamazsa planlı değişim başarısızlığa uğrar veya geç ve etkisiz bir değişim hareketi haline gelir. Bu durumda çevresel değişim ve taleplere yanıt verilemez.
- Eğitim ve yetiştirme, yöneticilere değişimin kendisi ile başarılı bir biçimde başa çıkma kapasitelerini arttırmalarında yardımcı eder. Yetiştirme programları ve geliştirme etkinlikleri, başarılmak istenen değişim için gerekli yeterlikleri sağlayacak biçimde düzenlenmiş olmalıdır.
- Yönetim geliştirme programları, yöneticilerin kendi çalışanlarını geliştirecekleri, yetiştirme işlevlerini kazandıran sorumlulukları da vurgulamalıdır.

- Her düzeydeki yöneticilerin, çalışanların değişime bağlılığını sağlayacak bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlayacak biçimde yetiştirilmesi gereklidir.
- Değişimin sonuçlarından yararlanarak, yeni bilgi, beceri ve tutumlar açısından bir analiz yapılması ve bu ihtiyaçları karşılayacak strateji ve uygulamaların planlanması sağlanmalıdır.
- Yetiştirme işlevi, birey, grup ve kurumu bir bütün olarak ele alıp, mevcut performanslarının gözden geçirilmesi ve işlevsel çevrenin incelenmesi açısından katkı sağlamalıdır. Eğiticiler, zayıf performansın nedenlerinin ortaya konması, iyileştirme önerilerinin geliştirilmesi için iyi bir kaynak olarak görülmelidir.

Tüm kurumlar açısından hizmet içi eğitimlerin kuruma olan yararları düşünüldüğünde ise çok çeşitli olmakla birlikte dikkat çekenleri aşağıda maddeler halinde verilmiştir. (Tunçer, 2011: 179; Öztürk ve Sancak, 2007: 767);

- İşletmenin misyonunun ve vizyonunun daha iyi anlaşılmasını ve dikkate alınmasını sağlar
- Kurumsal politikanın anlaşılmasını ve izlenmesi sağlar,
- Örgütlerde stres ve gerilimin azaltılmasına ve çatışmaların çözümlenmesine yardım eder,
- Hizmet içi eğitim, kurumsal saygınlığı artırır, iyi bir imaj veya iyi bir kimlik elde edilmesine yardımcı olur

2.6. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Bir kurumda “çalışan için hizmet içi eğitim, kurum ve bireylere çeşitli faydalar sağlar. Amaç olarak tanımlanan faydaların elde edileceğine inanılmazsa, şüphesiz Eğitim yüküne katlanmak gereksizdir. Hizmet içi eğitim yapılı ve üretimde en önemli faktör olan insan gücünün verimliliğini artırma amacına hizmet eder. Bununla birlikte, bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yoluyla çözülebileceğini düşünmek veya beklemek, gerçeklikle bağdaşmayan bir şekildedir” (Özden, 2010: 34). Hizmet içi eğitimin faydaları yanında bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar şu şekildedir (Çevikbaş, 2002: 31).

- “Hizmet içi eğitim, kurumsal aksaklıkları düzeltmez. Bazı durumlarda, kurum yapısındaki eksiklik ve aksaklıklar, eğitimle edinilen bilgi ve becerilerin uygulanmasına engel oluşturabilmektedir.
- Hizmet içi eğitim, saklı yeteneklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırabilir ancak yeni bir potansiyel yaratamaz. Bu bakımdan gerekli potansiyele sahip olmayan bireylerde başarı elde edilemez.
- Eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa, yarar sağlamaz.
- Eğitimde nitelikli ve yetenekli eğitimciler görevlendirilmemişse, başarılı bir öğretimden söz edilemez.
- Hizmet içi eğitim programı, çalışanların temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz. Eğitim programına katılacak yetişkinlerin öğrenim dereceleri, işteki özgeçmişleri, yaş grupları ve eğitim ihtiyaçları göz önüne alınmadan hazırlanan programın başarılı olarak uygulanması pek mümkün değildir.
- Hizmet içi eğitim sadece öğrenme ve yetiştirme ortamı yaratır. Kimseye kendiliğinden bir şey öğretilmez. Birey, hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve bunu benimsemiyorsa başarılı bir eğitim uygulanamaz.
- Hizmet içi eğitim, bir kurumda sadece bir kademeye yapılırsa beklenen yarar sağlanamaz”.

2.7. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitim türlerini adaylıkta ve hizmette olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

2.7.1. Adaylık Sürecinde Hizmet İçi Eğitim

Adaylıkta eğitim, “çalışma hayatında oldukça yaygın bir kullanım alanına sahip olan bu yöntem, çalışan kişinin görevini yaparken, işinden uzaklaşmadan eğitime tabi tutulması, yani kişinin öğrenmesi gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları fiilen uygulayarak edinmesi temeline dayanmaktadır” (Özçelik, 2008: 223). Bu eğitim grubunda bulunan çalışanlar için düzenlenen eğitim türlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

İşe Alıştırma Eğitimi: Hizmet öncesi eğitimin, bilginin yetersizliğinden doğan uyum güçlükleri, eğitim koşulları ile çalışma koşulları arasındaki farklılıklar sebebiyle yeni göreve başlayan çalışanlar arasında göreve uyum sorunları çok sık görülmektedir. Bu nedenle çalışanların eğitimden iş yaşamına geçişleri olabildiğince sarsıntısız bir şekilde olabilmesi için kurumlarda çok iyi düzenlenmiş oryantasyon programlarına

gereksinim duyulmaktadır (Aydın ve Çınkır, 2010: 322). Dolayısıyla işe alıştırma eğitimleri, yeni işe başlayan çalışanların işe alındıktan sonra kurumu anlamalarını ve mümkün olduğunca kısa sürede üretici bir eleman olmalarını sağlamak amacıyla verilen bir eğitim türüdür (Topaloğlu ve Sökmen, 2002:53). Bu bağlamda işe alınmasına karar verilen çalışanlara; işletmenin kuralları, değerleri, politikaları ve süreçleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve işletmeye adaptasyon sağlamaları için verilen eğitime “işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi” adı verilmektedir. Bu eğitimin en temel amacı, çalışanın; kuruma, iş arkadaşlarına, iş çevresine, işletmenin yöneticilerine, tedarikçi firmalara ve kurumun genel kurallarına uyumunu sağlamaktır. Ayrıca oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan ve temel bilgi düzeyine sahip çalışana, işletmenin genel kuralları hakkındaki bilgilerin verilmesini ve böylece çalışanların tatmin edici bir performans düzeyine ulaşmasını sağlar. Buradan hareketle yeni işe başlayan çalışanların aşağıda belirtilen önemli nedenlerden dolayı kapsamlı bir oryantasyon eğitiminden geçmesi gerekir.

Temel Eğitim: Temel eğitim, bir kurumda/şirkette yeni işe başlayan çalışanlara, yapacakları işlerin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve iyi davranışları kazandırmak için verilen bir eğitim türüdür. Temel eğitim; hazırlık, uyarlama, işe yönelme, stajyerlik, adaylık eğitimi gibi nitelendirilen eğitim programları olarak da bilinmektedir. Özellikle birçok kurumda temel eğitim, oryantasyon eğitimi ile birlikte verilmektedir. Böylelikle bireye hem kurumu ve işi tanıtmış hem de istenilen yeterliği, bilgi ve beceriyi kazandırmış oluruz (Aksoy vd., 2010: 325).

Stajyerlik Eğitimi Staj, çalışanlara gerçekleştirecekleri iş veya görevlerle ilgili çalışma koşullarını tanıtmak, işi öğretmek, mesleki sorumluluk sağlamak ve iş becerilerini geliştirmek gibi avantajlar sağlayan bir eğitim türüdür. Bu nedenle adaylar geçici bir süre boyunca teorik bilgiye sahip oldukları işleri veya görevleri deneyimlerler. Bu sayede iş dışında edinilen bilgi ve beceriler iş yerinde uygulanarak güçlendirilebilir. Özellikle, bu yöntem yönetici adaylarının eğitiminde kullanılır. Bu amaçla, söz konusu çalışan yardımcı yönetici olarak atanır. Asıl yöneticinin yönetim faaliyetlerinde yardımcı olur. Bu sayede yönetici yardımcısının karar verme, liderlik, stratejik düşünme, planlama, koordinasyon ve kontrol yetenekleri geliştirilir (Şimşek ve Öge, 2012: 264).

2.7.2. Hizmet Sürecinde Hizmet İçi Eğitim

Bu eğitim grubunda bulunan çalışanlar için düzenlenen eğitim türleri de çok olmakla birlikte önemli olanları şu şekilde belirlenmiştir.

Geliştirme Eğitimi: Kurumda/şirkette çalışmakta olan çalışanların, kendi alanı ile ilgili gelişmeler, değişimler ve yenilikler doğrultusunda yetiştirilmesi veya mevcut yeteneklerini geliştirmesi amacıyla uygulanan bir eğitim türüdür. Ayrıca bu eğitim, çalışanların moralini yükseltmek, kuruma olan bağlılığını artırmak, duyarlılık kazanmasını sağlamak amacıyla da uygulanabilmektedir. Geliştirme eğitiminin diğer bir işlevi ise, eğitime çağrılan çalışanların kendi uygulamaları hakkında diğerlerine bilgi verme imkânını sağlayacak bilgi alışverişinin olduğu bir ortamı kazandırmasıdır. Ancak yapılan bu tür programlar sonucu, çalışanların iş değiştirmeleri söz konusu olmamaktadır. Programlardaki asıl amaç, mevcut işi daha iyi yapabilecek gelişmeler konusunda çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarının geliştirilmesidir (Aksoy vd., 2010:325). Örnek vererek konuyu pekiştirecek olursak mesela; pazarlama uzmanı olarak çalışan çalışana, pazarlama alanında yeni gelişme ve tekniklerin öğretilmesi geliştirme eğitimine örnek verebiliriz (İçtüzör 2009: 15). Böylelikle eğitim sonunda, çalışanların yetenekleri geliştirilir, üretimde verimlilik artırılır, başarı belgesi verilerek eğitime katılan çalışanların güdülenmesi sağlanmış olur.

İş Değiştirme Eğitimi: Bir çalışanların, çeşitli işlerde belirli bir süre ile çalıştırılması ve yeni işlere yönelik tecrübe kazanarak yeni iş alanlarında monotonluktan uzaklaştırılarak uzmanlaşması amacıyla eğitilmesidir (Örücü ve Yumuşak, 2005: 240). Dolayısıyla “çalışanların yaptıkları işleri işletme bütününde değerlendirmek, farklı kişilerle çalışabilmek, kariyer gelişimlerini farklı noktalara hareket ettirebilmek amacıyla kullanılan rotasyon eğitiminin temel amacı, sürekli olarak aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk ve isteksizlik duygusunun ortadan kaldırılmasıdır. Ancak bu noktada uygulayıcıların en fazla dikkat etmesi gereken husus, bu tekniğin çok az veya çok fazla kullanılması sonucunda eğitsel ve motive eden bir çaba olmaktan öteye giderek eğitimi alan çalışanlar için can sıkıcı, uzmanlaşmayı engelleyici bir süreç haline gelebilmesidir” (Şahin ve Güçlü, 2010: 229). Bu nedenle çalışanlara bu yolla verilen eğitimin belli bir plan ve program doğrultusunda ölçülü olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu yöntemin tipik özelliği, orta kademe ve üst kademe yöneticilerin ileride atanabilecekleri önemli stratejik görevlere hazırlık açısından

çeşitli işlerde belirli sürelerde görevlendirilmesidir. Dolayısıyla bu yöntem, yöneticilerin çeşitli fonksiyonları tanımalarını ve yönetim sorumluluğu için teknik yetenekler ve beceriler kazanmasını sağlamaktadır. Ancak bu eğitimin sadece üst düzey yöneticilere değil, şeflere ve müdürlere de uygulanmasında yarar vardır (Bucak, 2011: 111).

Üst Kademelere Yükseltilecek Çalışanlar için Yapılan Eğitim: Çalışanlar şüphesiz, yeteneklerini geliştirerek ilerlemek isterler. Bu açıdan bu eğitim türü de kurumda üst düzey kadrolara geçiş için hazırlanacak çalışanlar için düzenlenmektedir. Çünkü bir üst kademenin görev ve sorumluluğunu alacak olan çalışanların belli bir bilgi ve becerileri kazanması gerekmektedir. Ancak bu tür bir hizmet içi eğitimde, kurumda/şirkette çalışan çalışanların belirli bir süreye ilişkin değerlendirilmesi sonunda öngörülen mevki veya makam için başarı sağlaması ve bir üst görevin gerektirdiği yetenekleri taşıması gerekmektedir. Bu nedenle bu yöndeki hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlenirken, hangi alan ve kademelerde çalışana ihtiyaç olduğunun belirlenmesi veya kurumun/şirketin gelişmesi için gelecekte ihtiyaç duyacağı çalışanların isabetli saptanması gerekmektedir (Yıldırım, 2007: 46)

Özel Alan Eğitimi: Yukarıda sayılan eğitim türlerinin dışında kalan yabancı dil eğitimi, yurt dışı eğitimi ve akademik uzmanlık gibi özel amaçlarla gerçekleştirilen eğitim türüdür (İçtüzet, 2009:16). Kurum içinde özel ihtisas kazandırmak veya yabancı dil öğretmek amacı ile hazırlandığı gibi diğer kurumlar tarafından da yürütülen çalışanların katılması sağlanan yurt içinde veya yurt dışında düzenlenen hizmet içi eğitimin tümüdür. “Özel alan eğitimleri, çalışanların işi ile doğrudan ilgili olmayabilir ancak işini daha iyi yapması için gerekli özel nitelikleri kazandırmayı amaçlar (Aksoy vd., 2010: 326).

Yöneticilik Eğitimi: Yöneticilerin eğitilmesine ve geliştirilmesine yönelik eğitim programlarında özellikle dikkat edilecek husus; yöneticilerin, kurumu çevredeki etkileşimlerle de ilişkili bir bütün halinde algılamalarına yönelik kavramsal bilgilerin verilmesi önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle yönetici eğitimi programları, yöneticilerin gelecekte atanacakları pozisyonlara hazır olmalarını sağlayıcı bilgi verilmesini de içermelidir. Örnek vererek konuyu pekiştirecek olursak mesela; bir yöneticinin görev yapacağı yabancı bir ülkenin kültürel değerlerini, hassasiyetlerini, değer yargılarını örf ve adetlerini öğrenmelerine yönelik verilen eğitim, yönetici

geliştirmedir. Bu bağlamda işletmenin başarısında üst düzey yöneticilerin belirlediği politikaların ve stratejilerin kritik öneme haiz olduğu düşünüldüğünde, yöneticilerin liderlik özelliklerinin, karar alma becerilerinin, bilgi düzeylerinin arttırılmasının ne kadar önemli olduğu anlaşılabilir. Bu açıdan düşünüldüğünde günümüzde yönetici geliştirme faaliyetleri, başta liderliğin öneminin farkında olan büyük şirketler ve kurumlar başta olmak üzere birçok kurumun ve şirketin sistemli ve sürekli faaliyetlerinden biri haline gelmiştir (İbicioğlu, 2010: 115).

2.8. Hizmet İçi Eğitimde Kullanılan Teknikler

Hizmetçi eğitimde kullanılan teknikler temel olarak “işbaşında eğitim” ve “iş dışı eğitim” olarak ikiye ayırmaktadır. Bu tekniklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.8.1. İş Başında Eğitim

İşbaşında eğitim, çalışanların işle ilgili görevlerini daha iyi yerine getirmelerini sağlamak için deneyimli bir yöneticinin rehberliğinde sağlanan bir eğitim yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2012:129). Ancak bu yöntemin uygulanabilmesi için çalışanlar yaptıkları işle ilgili temel bilgi ve becerilerinin olması gerekmektedir. Ayrıca, kurumdaki roller ve görev tanımları açıkça belirtilmiş olmalı, yetki ve sorumlulukların dağılımı tümüyle açıklanmış olmalıdır (Özyurt, 2013: 33)

2.8.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim

Yönetici, astlarının kişilikleri, karakterleri hakkında herkesten daha çok bilgiye sahip olan kişidir. Bu nedenle, yönetimin her bir asttan ne beklediğini en iyi bilen kişi yöneticidir. Buna ek olarak, yönetici astlarına kendi alanında yapılan işler hakkında öğretmek için çok sayıda fırsat ve fırsata sahiptir. Bu nedenle, yönetici, her bir astın, çalıştığı işteki başarısını artırmak için yeteneklerini potansiyel olarak geliştirmesine yardımcı olabilir. Üstün, astın zayıflıklarını bildiği için, astın yeni bilgi edinmesi ve astın zayıflıklarını ortadan kaldırmak için yeteneklerini geliştirmesi için uygun bir ortam yaratabilir (Sabuncuoğlu 2012: 130). Ayrıca, bir amir tarafından kendisi ile ilgilenilen çalışanın insanın doğası gereği motivasyonunda artış söz konusu olmaktadır (Şimşek ve Öge 2012: 263).

Bu yöntemde, çalışan isteyken, çalışmalarını üstün gözetimi ve danışmanlığı altında gerçekleştirir. Yani, üstün kişiye bir dizi görev verir, kişi bu görevleri üst düzeyin gözetimi ve gözetimi altında yerine getirmeye çalışır ve bu arada üstün çalışan hem ona danışır hem de eğitir. Bu bağlamda, bu yöntemin amacı, çalışana nerede doğru bir şekilde yaptıklarını açıklamak, çalışanların ne tür sorunlarla karşı karşıya olduğunu bulmak ve bu sorunların nasıl çözülebileceğine karar vermektir (Kaptangil, 2012:106).

2.8.1.2. Yetki Göçerimi (Yetki Devri) ile Eğitim

Yetki devri, kurumun hedeflere ulaşma sorumluluğunu paylaşmak amacıyla üstten astlara doğru birtakım işlerin devredilmesidir. Bir işin çok karmaşık, çeşitli ve geniş kapsamlı hale gelmesiyle yetki devri ihtiyacı ortaya çıkabilir. Yöneticiler, mevcut astlarından birine ya da yeni alınacak bir çalışana, sorumluluklarından bir kısmını devredebilirler. Sorumlulukla denk olacak şekilde yetkinin de devredilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte yönetici hala sorumludur; eğer çalışan sorumluluğu doğru şekilde yerine getiremezse, yöneticinin yetkiyi geri alma hakkı vardır. Kontrolsüz yetki devri büyük sorunlar yaratabilir (Montana ve Charnow, 1993: 160).

Özellikle kamu kurumlarında görevlendirme yoluyla bu yöntem uygulanabilir. Böylelikle ast üstün yerine geçerek kendini yönetici alanında da geliştirmiş olacaktır.

2.8.1.3. Takım Çalışması ile Eğitim

Takım çalışması, kurumlarda proje grupları şeklinde daha sık uygulanır. Bu yöntemde, küçük veya büyük nitelikteki çeşitli projeleri gerçekleştirmek veya sorunları çözmek için belirli sayıda ekip oluşturulur. Bu takım çalışmasında, ortak karar verme, sorunların tartışılması ve yönetimi, yeni fikirler üretme, ekip üyelerinin birbirleri için ufuklarını geliştirme ve yardımcı çalışanların mesleki gelişimini sağlama gibi faydalar vardır (Budak, 2008: 235).

2.8.1.4. Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi

Oryantasyon; işe yeni başlayan çalışanların, işle ilgili bilgi ve tutumları edinebilme, düşünsel ya da bedensel becerileri kazanma, kuruma uyum sağlama ve aidiyet hissi geliştirme sürecidir. Oryantasyon aynı zamanda yeni çalışanların kuruma ve çalışma arkadaşlarına tanıtılmasıdır (Mathis ve Jackson, 2008: 278-279).

İşe alıştırma eğitiminde İK bölümüyle diğer bölüm yöneticilerinin birlikte çalışması önemlidir. Eğitimin ilk bölümünde İK yöneticisi ya da uzmanı yeni çalışana kurumu tanıtır. Bu kısımda kurumla ilgili izlenimin oluşmasını sağlar ve çalışanı etkileyebilirler (Budak, 2008: 233). Etkili bir oryantasyon eğitimi ile kurumun amaç ve öncelikleri yeni çalışan tarafından kavranmış olur. Yeni çalışanların uyum süreçlerinin kısılmasıyla kurum içinde güçlü bir ekip ruhu oluşumu hızlanır. Örgütün ürün ve hizmet kalitesinin iyileşmesini sağlar. Çalışan açısından; öğrenme süresini kısaltarak üretkenliğini hızlandırır, değerli olduğu hissini oluşturur ve performansına katkı sağlar. Yöneticiler açısından ise yönetici rolünü pekiştirerek motivasyonu artırır ve yeni çalışanı tanıma fırsatı sağlar (Çakır ve Kacı, 2018:127).

Oryantasyon eğitiminin etkinliğini arttırmak için kurumlar elektronik kaynakları kullanmaktadır. Bazı kurumlar, genel çalışan oryantasyon bilgilerini intranetlerine veya web sitelerine yerleştirmektedir. İşe yeni başlayan çalışanlar, web tabanlı verileri inceledikten sonra sorularını ve endişelerini GK uzmanıyla ya da bölüm yöneticileriyle paylaşabilirler (Mathis ve Jackson, 2008: 278).

2.8.1.5. Rotasyon (İş Değiştirme) Eğitimi

İş değiştirme (rotasyon), çalışanın çeşitli işlerde belirli süreli olarak çalıştırılması ve bu yeni işler için eğitilmesidir (Örücü ve Yumuşak, 2005: 239). Rotasyon; çeşitliliği artırarak monotonluğu azaltmak için çalışanların bir görevden diğerine hareketidir (Armstrong, 2014: 147). Farklı bir tanıma göre rotasyon, çalışanlara kurumun çeşitli işlevsel alanlarında bir dizi iş ataması veya tek bir işlevsel alanda ya da departmandaki işler arasında hareket etmeyi içerir (Noe, 2010: 368).

Rotasyon yönteminin başarılı olabilmesi için bireyin farklı bölümlerde çalıştırılması yerine kendi bölümünde farklı görevlerde çalıştırılması daha faydalı olacaktır (Örücü ve Yumuşak, 2005: 239).

2.8.1.6. Staj Yoluyla Eğitim

Belirli bir süreyle uygulanan, teorik bilgiye sahip bireylerin öğrendiklerini uygulamaya geçirebilmek için iş ortamında kendi alanlarına yönelik görevler üstlenmelerine olanak sağlayan yöntemdir (Kahraman, 2017: 49). Staj, çalışanların ileride üstlenebilecekleri görevlere yönelik işi ve iş ortamını öğrenme, çalışma

koşullarını tanıma, yetenekleri geliştirme ve mesleki sorumluluk edinme gibi faydalar sağlar (Kaya, 2015: 81).

Örgütler, staj yöntemi ile çalışan adaylarına çeşitli alanlarda ve birimlerde eğitim ve görev alma imkânı sunar (Örücü ve Yumuşak, 2005: 239). Bu durum, çalışanın temel yetenek ve eğitimine göre kuruma görev alabileceği bölümler arasından kendine en uygun olanı seçmesine fayda sağlar.

Staj yöntemi, özellikle tecrübesiz, yeni mezun olmuş çalışan adayları için programın başarılı geçmesi sonucunda iş teklifi alabilme ihtimalinden dolayı oldukça ilgi çekicidir. Örgüt ve bireyler için tanışma imkânı sağlar. Bazı eğitim kurumları ve kurumlar staj programları konusunda karşılıklı anlaşma sağlamaktadır.

2.8.2. İş Dışında Eğitim

Çalışan, belirli bir süre işinin veya görevinin başından alınarak, kurum içinde ya da kurum dışında başka bir yerde eğitime tabi tutuluyor ise, buna “iş dışında eğitim” denilmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 106).

İş dışında eğitim yöntemleri, eğitilecek çalışanların bilgilerini ve becerilerini artırmak, mevcut tutumlarının ve davranışlarının iyiye doğru değişmesini sağlamak, görüş ufuklarını genişletmek ve başkalarının davranışlarına karşı kendi duyarlılıklarını ölçme yeteneğini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Tunçer, 2011: 200). Ayrıca iş dışı eğitim yöntemleri, belli bir işin yapılması veya bir görevin tamamlanması için gerekli olan bilgi ve becerilerin kazanılmasından ziyade, uzun süreli eğitim ve genel eğitim üzerine odaklanmaktadır (Kaptangil, 2012: 112). Özellikle bu yöntem, çalışanları, iş monotonluğundan kurtarması, planlı ve sistemli eğitim programları içermesi, alanında uzman eğitimcilerin yer alması, dışarıdaki gelişmelerin, yeniliklerin takip edilmesi gibi nedenlerle tercih edilmektedir (Bucak, 2011:118).

2.8.2.1. Vaka Çalışmaları (Örnek Olay) Yöntemi

Örnek olay yöntemi, sınıf ortamında uygulanabilen faydalı bir yöntemdir. Örnek olay, bir durumla ilgili olarak eğitime katılanların üzerinde tartışabilmelerine ve çalışabilmelerine olanak sağlayacak şekilde tanımlanmalıdır. Örnek olay yöntemi ile katılımcıların düşünme becerilerini, bilgiyi değerlendirme ve analiz etme yeteneklerini geliştirmek hedeflenmektedir. Bu yöntemi uygulayan eğitimci, eğitimin konusuyla

ilgili, katılımcıların sorun çözüme ve karar verme becerilerini geliştirmeye yönelik bir senaryo ya da olay tanımlar. Eğitime katılanlar, bireysel olarak ya da küçük gruplar halinde olayı analiz ederek önerilerde bulunurlar. Bu yöntem özellikle yönetici eğitimlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Efeoğlu, 2013: 232-233). Ayrıca örnek olayla, eğitime katılanların durum analizlerine dayanarak belirsiz durumlarda risk alma istekliliğinin geliştirilmesi de amaçlanır (Noe, 2010: 271).

Örnek olay yöntemiyle katılımcıların iletişim ve aktif katılım becerileri geliştirilebilir. Etkili olabilmesi için örnek olayın ilginç ve katılımcıların işleriyle uyumlu olması gerekir. Küçük gruplarda daha rahat uygulanabilir. “Yöntemde iş yaşamı ile ilgili konular eğitilenlere “örnek olay” ya da “vaka” adı altında yazılı bir metin olarak verilir. Bu metin tartışmayı yöneten eğiticinin liderliğinde grup halinde neden-sonuç sistemine uygun olarak analiz edilir. Ancak burada eğitici lider olaya çözüm getirmek yerine tartışmaya katılan yönetici adaylarını çözüm arayışlarına yönleltmeli, onların konuya odaklanmalarını sağlamalı; ana amacından sapan tartışmaları önlemeli, olumlu tutum ve davranışları desteklemelidir” (Şimşek ve Öge, 2012: 266). Ayrıca örnek olay yöntemiyle eğitimde başarılı olabilmek için, gerçeklerin tespit edilebilmesi için örnek olaydaki rollerin canlandırılması, örnek olay üzerinde tartışma ile beyin fırtınası yapılması ve fikirlerin farklı açılardan analiz edilmesi, örnek olayın bütünüyle yansıtılıp incelenmesi gerekmektedir (İbicioğlu, 2010: 106).

2.8.2.2. İşletme Oyunları Yöntemi

İşletme oyunları, özellikle yönetim becerilerini geliştirmek üzere, eğitime katılanlardan bilgi toplamalarını, analiz etmelerini ve karar vermelerini bekleyen bir yöntemdir. Oyunlar, çalışma hayatının gerçek rekabetçi koşullarını yansıttığı ve katılımcıların aktif bir şekilde yer almasını sağladığı için öğrenmeyi teşvik eder. Eğitime katılanların oyunlarda verdikleri kararlar, iş ilişkileri, iş etiği, finans ve pazarlama gibi yönetim uygulamalarını temsil eder. Oyunlar aynı zamanda belirli bilgi, beceri ve davranışın anlaşılması ve uygulanması için tasarlanmıştır (Noe, 2010: 272).

Oyunlar, bireysel yetenekleri geliştirmeye çalışır ve karar verme sürecinde sebep-sonuç ilişkisine odaklanır. Oyunların gerçek dünyaya olan yakınlığı, bağlantı kurulabilir niteliği, bu öğrenme aracını etkili kılan nedenlerin başında gelir. Gerçeklik

oyunları; güvenli bir ortamda uygulama, değerlendirme, yansıtma ve hareket etme gibi deneyimsel faaliyetlere olanak sağladığından, liderlik geliştirme sürecini hızlandırır. Bu oyunların kurumsal ortamda kullanılmalarının sağladığı faydalardan biri de bilgi toplumunun karmaşıklığı ile başa çıkabilecek liderlerin gelişimini artırmış olmasıdır (Lopes vd., 2013: 13-17).

2.8.2.3. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi, çalışanları gerçek iş hayatına hazırlayan, başkalarıyla işbirliğini öğreten belirli problemlere veya sorunlara çözüm aramaya sevk eden bir eğitim yöntemi olarak bilinmektedir (Şimşek ve Öge, 2012: 267). Rol oynama metodu, insanların eğitiminde yıllardır başarılı bir şekilde kullanılmaktadır. İşletmelerde ise, farklı rollerde insanların birbirlerinin görevine geçerek bir diğerrinin duygusunu ve psikolojisini anlayabilmesi ve bu doğrultuda empati kurabilme kabiliyetinin gelişmesi amacıyla yönetici, satış danışmanları, müşteri danışmanları ve gerekli görülen farklı birimlerin çalışanlarının eğitiminde kullanılmaktadır. Rol oynama eğitimi sırasında farklı rollerde rol alan eğitilenler, ilgili rollerin gerektirdiği göreve adapte olup o görevin sahibi olan kişinin kişiliğine bürünürler (İbicioğlu, 2010: 108-109). Şöyle ki, eğitim programına katılan adaylar arasından belli bir grup seçilerek, işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir sorunu ve çatışmayı, gerçekte kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp yönetmeleri ve çözmeleri istenir. Böylece herhangi bir zamanda benzer bir olayla veya çatışmayla karşılaşıldığında, soruna/çatışmaya en iyi çözümün nasıl getirilebileceği konusunda adayların tecrübe kazanmaları sağlanmış olur (Öztürk ve Sancak 2007:773). Özellikle yönetici, ast rolüne soyunduğu gibi, astlarda bazen farklı konumdaki yöneticilerin rollerine soyunabilirler. Buradaki temel amaç, eğitime katılan çalışanların kendi durumlarını başkalarının gözüyle anlayıp algılayabilmesidir. Örneğin; stresli bir ortamda çalışan bir çalışanın yerine rol oynayan bir yönetici, çalışan gözüyle kendi davranışlarını analiz edip ona göre değerlendirme ve gerekirse özeleştiri yapabilecektir. Aynı şekilde kendini müşteri yerine koyan bir çalışan, müşteri gözüyle satış veya müşteri danışmanının davranışlarını, hal ve hareketlerini analiz edebilecektir (İbicioğlu 2010: 109).

Bu yöntemde eğitime katılanlar, önceden belirlenmiş rolleri üstlenirler. Belirli bir sorunu konuşmalarla değil, gerçeğe yakın bir şekilde davranışa dönüştürerek eylemlerle çözmeye çalışırlar. Bazı eğitim faaliyetlerinde rol oynama ve örnek olay

yöntemi birlikte kullanılmaktadır. Eğitim sırasında katılımcılardan rollerindeki görevlere ilişkin bir anlaşmazlığa düştiklerinde, rol değişikliği yaptırılır ve diğer rol için de bir çözüm getirmeleri istenir. Bu sayede eğitime katılanların, olayları başkalarının gözünden görebilme ve değerlendirebilme becerisi kazanmaları sağlanır (Budak, 2008:26). Rol oynama yöntemi uygulanırken eğitimci gözetiminde değerlendirme yapılır, sonunda eğitimci birtakım önerilerde bulunur. Bu yöntemin temeli, gerçekçi bir durumda, belirli bir kişinin görevini üstlenerek çözüm geliştirebilmektir (Özyurt, 2013: 55).

2.8.2.4. Duyarlılık Yöntemi (T-Grup Eğitimi)

Genellikle sınıf içinde uygulanan grup tartışması yönteminde, eğiticinin kontrolünde olmak koşuluyla, en az üç kişiden oluşan bir gruba tartışmaları için bir konu ya da tamamlamaları için bir görev verilir. Belirli bir süre içerisinde eğitime katılanların kendilerinin yönlendireceği bir tartışma ortamı yaratılır (Efeoğlu, 2013: 234). Bu yöntemle eğitime katılanların akıllarındaki soru ve belirsizlikleri diğerleriyle paylaşarak, pekiştirme ve geribildirim sağlanmaktadır. Bu yöntemin uygulanmasıyla bilgi değişimi ortamı yaratılmış olur (Budak, 2008: 235).

İş hayatında deneyim kazanmak, bireylerin bilgi ve tecrübelerini paylaşma konusundaki eğilimlerini arttırsa da anlatımcı durumda olmak çoğu kişi için rahatsızlık vericidir. Birçok meslektaşı ya da birkaç katılımcıyı içeren resmi olmayan bir oturumda, bireyler uzmanlıklarını paylaşmaya daha açık olacaktırlar (Zengin 2010:19).

2.8.2.5. Teknoloji Destekli Eğitim

Günümüzde “teknolojik alanda yaşanan baş döndürücü değişme ve gelişmeler, işletmelerdeki hizmet içi eğitim uygulamalarında da önemli yenilikler ve değişiklikler meydana getirmeye neden olmuştur. Özellikle bu yeni dönemdeki teknoloji temelli görsel ve işitsel materyaller sayesinde, eğitim sürecine dahil edilen işgücünün eğitim etkinliğinin artacağı genel kabul görmektedir (Şahin ve Güçlü 2010: 235). Söz konusu teknolojik gelişmeler eğitimi geleneksel sınıf ortamından çıkararak, bilgisayar ortamına ve web ortamına taşımıştır. Çalışanlara çeşitli araçlarla (internet, intranet, cd-rom, video, disket vb.) hem geleneksel hem de sanal sınıflarda eğitim imkânı sunmaktadır” (Tunçer 2011: 213).

İnterneti de kapsayan bilgi ve iletişim teknolojilerinin eğitim faaliyetlerinde meydana getirdiği en önemli etkilerden biri, bilgisayar ağları ve internet üzerinden yürütülen yeni bir öğrenme yolu olan e-öğrenmedir (Aslan, 2006: 122). E-öğrenme, çevrimiçi eğitim sağlamak için internetin ya da kurumsal intranetin kullanılmasıdır (Mathis ve Jackson, 2008: 279).

Simülasyon: Simülasyon, gerçek hayattaki bir durumu temsil eden ve eğitime katılanların iş başında olmaları durumunda olacakları ve sonuçları yansıtan bir eğitim yöntemidir. Kursiyerlerin kararlarının etkisini yapay, risksiz bir ortamda görmelerini sağlayan simülasyonlar, üretim ve süreç becerilerinin yanı sıra yönetim ve kişiler arası becerileri öğretmek için kullanılır (Noe, 2010: 270).

Uzaktan Eğitim: Sınıf içi eğitimlerin yapılamadığı durumlarda, eğitime katılanlara planlı olarak önceden hazırlanmış içeriklerin, teknolojik araçlar vasıtasıyla tek merkezden ulaştırılmasıdır. Başka bir deyişle, kaynak ve alıcının birbirinden ayrı olması durumudur. Eğitime katılanlar açısından, yer ve zaman esnekliği sunabilen ve kişiye özel teknolojilerin kullanılabilirdiği bir yöntemdir. Sistemin maliyeti sunduğu fayda açısından incelendiğinde ekonomik bir yöntem olduğu söylenebilir (Arat ve Bakan, 2011:364).

İnteraktif Video Online Eğitim: Eğitim videolarının interaktif olması, bu videoları oluşturmak ve saklayabilmek için yeni çevrimiçi platformlar ve araçlar ortaya çıkması bu alandaki eğilimin göstergesidir. Bu videolarla eğitim alan katılımcılar, izleyici olarak kalmayıp etkileşime geçebilmekte, istediği zaman duraklatabilmekte ve başka bölümlere geçebilmektedir (Şahin ve Güçlü, 2010: 236).

BÖLÜM III

MOTİVASYON VE KURAMSAL BOYUTU

3.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon son senelerde gündeme gelen bir kavram olmayıp, oldukça uzak bir geçmişten beri çalışmaların gündemini işgal etmektedir. Bu kavram, sanayi devrimine ile birlikte kurumlarda bahsedilen başlıca konulardan biri olmuştur. Sanayi devriminin ilk seneleri bakımından iş görenlerin ve onların ailelerinin fizyolojik ihtiyaçlarının fazla oluşu işveren ve kurumun yönetenlerin dikkatini çekmiş ve söz konusu ihtiyaçların karşılanması için uğraş verilmiştir. Söz konusu gereksinimlerin karşılanması, yapılan işte başarılı olmayı gerektirdiği gibi, başarılı olamama durumlarında iş görenlere zorlama ve cezalandırma gibi usullerle iş yaptırmaya başlanmıştır (Eren, 2006: 497).

Motivasyon kelimesinin Türkçede tam karşılığı bulunmamaktadır. Bu kelime dilimize Fransızca “motive” kelimesinden girmiştir. Motivasyonun Türkçe karşılığı en öz ifadeyle, “isteklendirme”, “güdüleme” anlamında kullanılmaktadır (Eren, 2008: 492). Kavramsal olarak motivasyon ise, insanı harekete geçiren itici güçtür. Bu kavramla ilgili literatürde farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bazı tanımlara şu şekildedir.

Motivasyon; çalışanda memnuniyetin oluşmasını sağlayan, ihtiyaçların bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde algılanmasıyla başlamış olan, kişinin ihtiyaçlarındaki tatminin olması için bilinçli amaçları geliştiren toplam amaçlarına ulaşması için geçen süreç olarak tanımlanmaktadır (Memiş vd., 2015:222).

Motivasyon kavramı, herhangi bir davranışın yapılması hususunda ortaya konulan irade anlamına gelmektedir. Varılmak istenen sonuç, kişi bakımından bir anlam ifade ettikçe, iradesini ortaya koyan taraf söz konusu davranış ve tutumu devam ettirir. Buna istinaden, kişilerin kendi durumlarından ya da çevresindeki durumlardan yola çıkarak,

farklı güdülerle, özel bir şekilde tutum ve davranış göstermelerinin heveslendirilmesi motivasyondur (Tınaz, 2013: 5).

Motivasyon, kişilerde belirli şeylere karşı hissedilen gereksinimler neticesinde başlar. Daha sade bir anlatımla, motivasyonun temelinde gereksinimler yatar ve söz konusu gereksinimler motivasyonun temeli niteliğindedir. Bireyde bir gereksinim duygusu meydana geldiğinde öncelikle bu gereksinime karşılık gelen eksikliği ortadan kaldırma arzusu oluşur. Böylece birey tetikleyici bir kuvvetle uyarılmaya başlar. Birey iç ve dış etkiler nedeniyle uyarılmaya maruz kaldıktan sonra, bu kez de farklı şekil ve doğrultuda davranışlara yönelim olur. Bireyin hedefi kendisi bakımından gereksinimlere karşı hissettiği arzunun tatminini gerçekleştirmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 88).

Motivasyonda, bir kişinin çalışma hayatında işini yapmak için harekete geçirilmesini sağlayan unsurlar kaynaklarına göre ikiye ayrılır. Bunlar içsel ve dışsal motivasyondur. Kişinin işletmeden ve çalıştığı işin ortamından tatmin olmasıyla oluşan motivasyona içsel motivasyon denir. İçsel motivasyon kaynağı kişinin iç dünyasında yer alır. Bu motivasyon kalıcı niteliğe sahip olup, bazen başka motivasyondaki kaynaklara karşı baskın bir şekilde gerçekleşebilirler (Ayan, 2015:121).

Motivasyonun, arzular, istekler, gereksinimler, ihtiyaçlar, dürtüler ve ilgiler gibi çok fazla olguyu bünyesi kapsamına alan genel bir ifade şekli olduğu da söylenebilir. Motivasyonun asıl anlamı, bir ya da daha fazla kişiyi, belli bir hedef yahut amaç doğrultusunda devamlı şekilde yönlendirmek adına gösterilen gayretlerin tamamıdır. Motivasyon daha geniş bir ifadeyle, işletmenin ve işletme kapsamında çalışanlarının gereksinimlerini karşılıklı doyuma ulaştırmak adına bir çalışma atmosferi oluşturarak kişilerin daha istekli hale getirilmesi ve üretime katılması için oluşturulan bir etkilenme süreci şeklinde de tanımlanabilir (Selçuk, 2000:209).

3.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon kavramını tekrar kısaca, bireyleri belirlenmiş olan bir hedefi gerçekleştirmek için faaliyete geçiren güç olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımdan yola çıkarak motivasyonun üç temel özelliği olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar faaliyete

geçirme özelliği, faaliyeti sürdürme (devam ettirme) özelliği, pozitif yöne yöneltme özelliğidir. Motive kavramı ise bir ya da birden fazla bireyi, belirlenmiş bir hedefe sürekli bir biçimde faaliyete geçirmek için gösterilen gayretlerin toplamıdır.

Çalışma hayatında motivasyonun önemi işletme, çalışanlar ve yönetim açısından üç şekilde ele alınabilir.

3.2.1. İşletme Açısından Motivasyonun Önemi

Bireyler görevini yaparken ya da herhangi bir işle uğraşırken farkında olarak ya da olmayarak belirli amaçları gerçekleştirmek isterler. Bununla beraber işletmelerin de gerçekleştirmek istedikleri gayeler ve ulaşmak istedikleri hedefler vardır. İşletme yönetimi gaye ve hedeflerine ulaşmak için çalışanları gereksinim duydukları konularda tatmin ederek onlardan faydalanmak ister. Bu durumu işletme yönetiminin çalışanı işletme amaçları doğrultusunda motive etme çabası olarak da tanımlayabiliriz (Bingöl, 2010: 268).

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. Kurum yöneticileri çalışanları amaçları doğrultusunda yöneltmek ve güdülemek için çalışanların davranışları gözlemeli, istek ve beklentilerini belirlemelidir. Her çalışanın kendine özgü nitelikleri olduğu gibi her çalışan farklı şeylerden motive olabilir. Bundan dolayı işletmeler kendi amaç ve hedefleri ile çalışanların özelliklerini göz önüne alarak çalışanlarının ne şekilde motivasyonlarının sağlanacağını planlamalıdır. Böylelikle çalışanların bireysel amaçları ve özellikleri ile işletmenin amaçları özdeşleşerek çalışanların verimlilikleri artırılabilir.

3.2.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Çalışanlar belli bir hedefe ulaşmak için bir kuruma girerler. Hedeflenen şey bir ürün ya da hizmet üretmek olabilir. Bundan dolayı çalışanlara ürettikleri üründen ya da hizmetten dolayı bazı sözler verilir, bu şekilde çalışanlar belirli bir amacı gerçekleştirmek için özendirilirler (Güney, 2008: 348). Motivasyonun çalışan kişiler yönünden faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014:98);

- Çalışan kişilerin temel ekonomik ihtiyaçlarını gidermeye fırsat sağlamak.
- Çalışan kişilerin toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlamak.

- Çalışan kişilerin egolarını tatmine yönelmek.
- Çalışan kişilerin becerilerini geliştirecek fırsatlar araştırılmasına fırsat sağlamak.
- Çalışan kişilerin liderlik özelliklerinin ortaya çıkması için uygun ortam hazırlamak.
- Çalışan kişileri, tespit edilen motivasyon fırsatlarından faydalanmaya daha çok yararlanmaya yönelterek, kişiler arasındaki olumlu rekabetin gelişmesini sağlamak.

Çalışan kişiler motivasyon ile kendilerine geliştirme fırsatı sağlarlar ve göstermiş olduğu çabaların karşılığını gereksinimleri doğrultusunda elde edecektir. İyi olan bir motivasyon sistemi çalışan kişilerin gereksinimlerinin tam olarak belirlendiği bir yöntemdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014:98).

3.2.3. Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi

Deneyimli olmak ve iyi bir düzeyde eğitim almak bugünün şartları ile başarılı bir yönetici olmak için yeterli olmamaktadır. Günümüz sisteminde idarecilik görevini üstlenip yürütecek kişilerde, bütün çalışan kişileri, gereksinmelerini dikkate almak sureti ile işletme hedefleri doğrultusunda motive etme becerisi de aranmalıdır. Çalışan kişilerin motive olmasında modern yöneticinin görevi kolay bir iş değildir. İdareci, kurumla ilgili davranış prensiplerini benimseyerek ve etkili bir iletişim uygulaması yaparak başka bir yöne gitmemelidir. İdareci, adeta “çalışanın halinden anlar” düşüncesiyle yönetici kimliğini de korumalıdır. Yönetici için önemli olan, çalışan kişilerin işletmenin hedefleri yönünde davranmalarını sağlayabilmektir (Tınaz, 2013:14).

Motivasyon konusu yöneticiler için de önemlidir. Bunun nedeni, yöneticinin başarısını astlarının ne derecede işletme amaçları doğrultusunda bilgi, beceri ve kabiliyetlerini kullandıklarının belirliyor olmasıdır. Diğer bir ifadeyle motivasyon performans kavramı ile doğrudan ilişkisi olan bir kavramdır. Yeterince motive olmamış bir çalışanın beklenen performansı göstermesi mümkün değildir (Koçel, 2018: 620).

Amirin tüm çalışanların aynı şekilde teşvik olacağını düşünmesi yanlıştır. Klasik yönetim anlayışında işletme çalışanlarının çalışmaktan hoşlanmadığı ve sadece maddi mükafatlandırma ile motive olacağı düşünülmekteydi. Maddi ödüllerin kısa vadede

motivasyon sağlayacağı doğrudur; fakat uzun vadede bıkkınlık yaratıp, motive edici özelliğini kaybetmektedir. Günümüz modern yönetim anlayışına göre, başkaları tarafından tanınma, statü elde etme, güçlenme gibi pozitif dışsal etmenlerin motive etmede kullanılması gerektiği düşünülmektedir (Kantar, 2010: 126). İdareci başkaları aracılığıyla çalışan kişi olarak anlatılırsa idareci, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını karşılamanın kurum amaçlarının ancak çalışan kişilerle birlikte yapılabileceği gerçeğinin farkına varmalıdırlar (Genç, 2004:233).

3.3. Motivasyona Etki Eden Faktörler

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 (Örücü ve Kanbur, 2008: 86-87).

Motivasyona etki eden faktörleri sosyo-ekonomik ve kurumsal-yönetimsel ve psiko-sosyal olarak üç ana başlık altında toplayabiliriz.

3.3.1. Sosyo- Ekonomik Faktörler

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: 164).

Motivasyonun arttırılmasında kullanılan ekonomik araçlar arasında ücret artışı, primli ücret ve kâra katılma yer almaktadır.

Ücret artışları: Ücret en temel anlamıyla, çalışanın emekleri karşılığında aldığı parasal ya da aynı değerler toplamıdır. Ücret aslında ekonomik araçlar içindeki en temel ve en kuvvetli unsurdur. Ayrıca, iş seçimlerinde de en temel kriterler arasında

yer almaktadır. Ücret, çalışanların en temel insani ihtiyaçlarının karşılanması bakımından önem taşır.

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 (Acuner 2010: 48).

Ücret politikaları belirlenirken denge gözetilmez. Benzer konumlarda yer alan iş görenler adil bir ücret dağılımı görmek ister. Çünkü ücreti iş gören tarafından bir takdir işareti olarak algılanmaktadır. Benzer pozisyondaki adaletsiz dağılım iş görenin takdir edilmediği, kendine güvenilmediği, başarısız bulunduğu şeklinde algılanmaktadır. Bu algının doğal sonucu da kurumsal bağlılıkta azalmadır. Bu bağlılık azalışının arkasından performans kayıpları gelmektedir. Bu nedenle iş görenler için ücret önemli bir güdüleme aracıdır (Keskin, 2008:49).

Prim ücret: Prim, çalışanların aldıkları kök ücret dışında, daha yüksek performans göstermeleri için verilen ek ücrettir. Prim önceden belirlenen hedeflere, yine önceden belirlenmiş şartlar ile ulaşılması durumunda geçerlilik kazanmaktadır (Toker, 2006:119). 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 (Kuzu, 2015: 32).

Kâra katılma: Çalışanları isteklendirmek için çalışanların normal ücretlerine ek olarak kurumun elde ettiği kârın bir kısmının çalışanlara dağıtmasıdır. Bu eylem yönetim tarafından her dönem sonunda gerçekleştirilmektedir. Çalışanlar üretimle kendi gelirleri arasında bağ kurmaktadır (Çakır, 2009:44). Çalışanla işletme arasındaki sinerji ve aidiyet duygusu gelişmektedir.

3.3.2. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Çalışan motivasyonunda rol oynayan bir diğer faktör ise kurumsal ve yönetsel araçlardır. Bu araçların işletmeye herhangi bir maliyeti bulunmamasıyla birlikte çalışanların moral ve motivasyonlarında artış yaratmaktadır. Yöneticiler bazen hiçbir maddi kaynak harcamadan bazen de biraz maddi kaynak harcayarak, kurumsal ve yönetsel araçları zamanında ve yerinde kullanarak, çalışanların motivasyonunu yüksek seviyede tutabilir, çalışanı kurum amaçları doğrultusunda çabalamaya yönlerebilir (Sevinç, 2015:960).

Motivasyonun artırılmasında kullanılan kurumsal yönetsel araçlar arasında amaç birliği, karara katılım, yetki ve sorumluluk devri, iletişim, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve eğitim ve yükselme yer almaktadır.

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: 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: 102).

Kararlara Katılma: Karar katılma, iş görenlerin motivasyonunda önemli bir yer teşkil etmektedir. İş görenlerin katılmadıkları bir karar konusunda, üst amirden gelen direktif doğrultusunda iş yapmalarının doğal sonucu isteksizlik ve motivasyon kaybıdır. İnsanlar kendini ilgilendiren konularda söz sahibi olmak istemektedir. Aslında buradaki en temel amaç kararı benimsetmektir (Toker, 2006:134). 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, 2013:103).

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: 524).

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: 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: 172).

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: 962). Kurum içi iletişim dikey ve yatay olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Organizasyon içindeki dikey iletişimin yöneticiler ve iş görenlerin, yatay iletişim ise denk pozisyonlardaki iş görenlerin iletişimidir. Bu çerçeveden bakıldığında bu yapı ne kadar açıksa, iletişim atmosferi de aynı oranda etkindir. Bu ortamın hakim olduğu kurumları yönetmek o derece sorunsuzdur. Ast – üst arası iletişimin şekli çalışan motivasyonunda da etkilidir. Yönetici ile çalışan ne kadar açık ve net iletişim kurarsa, bilgi alışverişinde bulunursa, öneri getirirse, gerekli koşullarda tartışabilirse bu ortam kendilerine değer verildiği hissiyle birlikte motivasyon ve verimlilik artışı şeklinde sonuçlanmaktadır (Büyükgöz, 2008:69).

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: 174).

Fiziksel koşulları iyileştirme: İş görenin kuruma ve işe bağlanmasında önemli etkenlerden birisi de fiziksel koşullardır. Fiziksel koşullar denilince ilk akla gelen örnekler aydınlatma, gürültü, sıcaklık ve temizlik gibi unsurlardır. Ancak bunun yanında konum, kullanılan makine ve teçhizat, kullanılan malzemelerinin rahat ve güvenli olması da iş görenin performans ve motivasyonunda etkilidir (Pekel, 2001:52).

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 yansiyabilir (Sevinç, 2015: 962).

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: 173).

Eğitim, iş görenlerin bilgi ve yeteneklerini görme fırsatı sunmasının yanında yükselme planları için de zemin oluşturmasıyken, iş gören açısından yükselme, statü kazanma ve adaptasyon sürecini hızlandırma aracıdır. Bu nedenle eğitim ve yükselme olanaklarını fırsat eşitliği ilkesine bağlı kalarak uygulamak, iş görenin motivasyonunu yükselterek kuruma olan bağlılığını arttırmaktadır (Acar, 2000:8). 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, 2012:126).

3.3.3. Psiko-Sosyal Faktörler

Çalışanın harekete geçmesinde rol oynayan bir diğer faktör ise psiko-sosyal araçlardır. Bu araçlar, çalışana ekonomik getiri sağlamayan ancak sosyal ve psikolojik faydalar sağlayarak motivasyonunu yükselten araçlardır. Artık işletmeler ekonomik araçların tek başına yeterli olmadığını anladıkları için psiko-sosyal araçların önemi artmaktadır. Bunun sonucunda yöneticiler de evrilerek çalışanların istekleri ve işletmenin sınırları dahilinde psiko-sosyal araçları kullanmaya başlamışlardır (Sabunoğlu ve Tüz, 2013:127).

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

Takdir edilme: Takdir edilmek çalışanın motivasyonunda kesinlikle üst sıralarda yer alan bir unsurdur. Yapılan işin küçük ya da büyük olması, çalışanın üst ya da alt kademedede olmasının bir önemi olmaksızın yapılan işin takdiri önemlidir. Emeğe verilen değer hissettirilmesi gerekir. Üstleri tarafından takdir edilen iş görenin performansında artış yaşanacaktır (Bilecen, 2008: 55).

Değer ve statü Değer ve statü, manevi motivasyon aracıdır. Birey, iç dünyasında kendini değerli hisseder ve başkalarının da hissettirmesini bekler. Değer verilme, tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Statü, bireyin içinde bulunduğu toplum tarafından verilen değerlerden oluşan bir kavramdır. Organizasyon açısından önem taşıyan bir pozisyon olabileceği gibi, toplum tarafından da önem yüklenmiş bir pozisyon da olabilmektedir. Saygı kazanımında önem taşımaktadır (Ünlüöner vd., 2007:13). Yani statü, bireyin yaptığı işin taşıdığı önemdir. Bireyin kurumda bulunma amacıdır. Bu kapsamda statü sahibi olmak için buldukları kurumda değer gören bireyin motivasyonu artmaktadır (Toker, 2006:126).

İş yerinde amirleri ve iş arkadaşları tarafından takdir edilmek bireyi olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle yöneticiler tarafından beğenilmek bireyin işine ve iş yerine bağlılığını arttırır. 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: 168-169).

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: 51).

Psikolojik Güvence: Psikolojik güvence, en öz ifadeyle, çalışanın kendisini güvende hissetmesidir. Bu tanımı açacak olursak; kurum ile çalışan arasında bir bağ vardır. Bu bağ kurumda her anlamda istikrardır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014:181).

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: 171).

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 birtakım önerilerle kuruma maddi kazanımlar sağlayabilir (Keser, 2006: 170). Öneri sisteminde çalışan, fikirlerinin önemsendiğini hissedecek ve liderle kurduğu iletişimi güçlenecektir. Bu durumun doğal sonucu da çalışanın iş hevesi ve motivasyonu artacaktır (Taşpınar 2006:68).

Sosyal Katılma: İş görenlerin pek çoğu kurumda işe başladıktan sonra sosyal gruplara katılmak isterler. Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmeleri, stresten uzaklaşmaları amacıyla çeşitli sosyal uğraşlar uğraşlara da yer verebilirler. Bu uğraşlar çalışanların birbirini iş dışında tanımalarını, beşerî ilişkilerini geliştirmelerini, grup bilinci edinmelerini ve potansiyel doğal liderleri görme şansını sağlamasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:156-164). Kurumda bireyler arasında bir sosyal ortam oluşmakta ve birey bu grupta 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: 168).

3.4. Motivasyon Kuramları

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 kuramda “iş görenin nasıl motive edileceği” sorunu bulunmaktadır. Bu sorun iş görene ve çalıştığı çevreye dışarıdan müdahale edilerek çözülmeye çalışılır. Motivasyon kuramları kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Kapsam kuramları içsel faktörlere önem vererek, belirli eksikliklerin ortaya çıkması ile harekete geçmeyi açıklarken, süreç kuramları dışsal faktörlere önem vererek çevresel faktörlerin etkisiyle bireyin harekete geçmesini açıklamaktadır (Koçel, 2018:644).

Bu kuramların genel yönelimleri ve çıkış noktaları birbirinden ayrılrsa da ortak noktaları, kurumun verimlilik ve etkinliğini artırabilmek amacıyla çalışanları en üst seviyede amaçlara yönlendirip motive etmenin yollarını arayıp çözüm yollarını önermiş olmalarıdır (Saruhan vd., 2004: 118).

3.4.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, temelde insan ihtiyaçları üzerine odaklandığından, kişinin içinden gelen ve onu belirli bir yönde davranışa sevk eden etmenleri incelemektedir. Kuramların hepsinde insan ihtiyaçları temel etmen olarak karşımıza çıkmaktadır fakat bireyin bir ihtiyacı bulunmuyorsa onu belirli bir yönde harekete geçirmek mümkün olmayacaktır. Bu sebeple; yönetici, iş görenleri daha iyi şekilde yönetmek istiyorsa onları belirli davranışlara yönlendiren etmenleri anlamak, kavramak ve bu etmenlere hitap etmek zorundadır (Efil, 2015).

Bugüne kadar ortaya konmuş ve kapsam kuramları adı altında toplanan kuramların tamamı, kişilerin tabiatında var olan, onları belirli bir doğrultuda davranışa yönlendiren ve motive olabilmelerinde etkili olabilecek faktörleri anlamaya ve anlatmaya son derece önem vermişlerdir. Tüm bu varsayımlar neticesinde bireyi belirli bir yönde harekete geçiren faktörlerin anlaşılması ve bu faktörlerden faydalanılarak

bireyi harekete geçirecek imkân ve araçların sunulması ile birlikte, çalışan motivasyonu gerçekleştirilmiş olacaktır. Bu sayede bireyin kurum amaçları doğrultusunda hareket etmesi sağlanabilecektir (Koçel, 2018: 733).

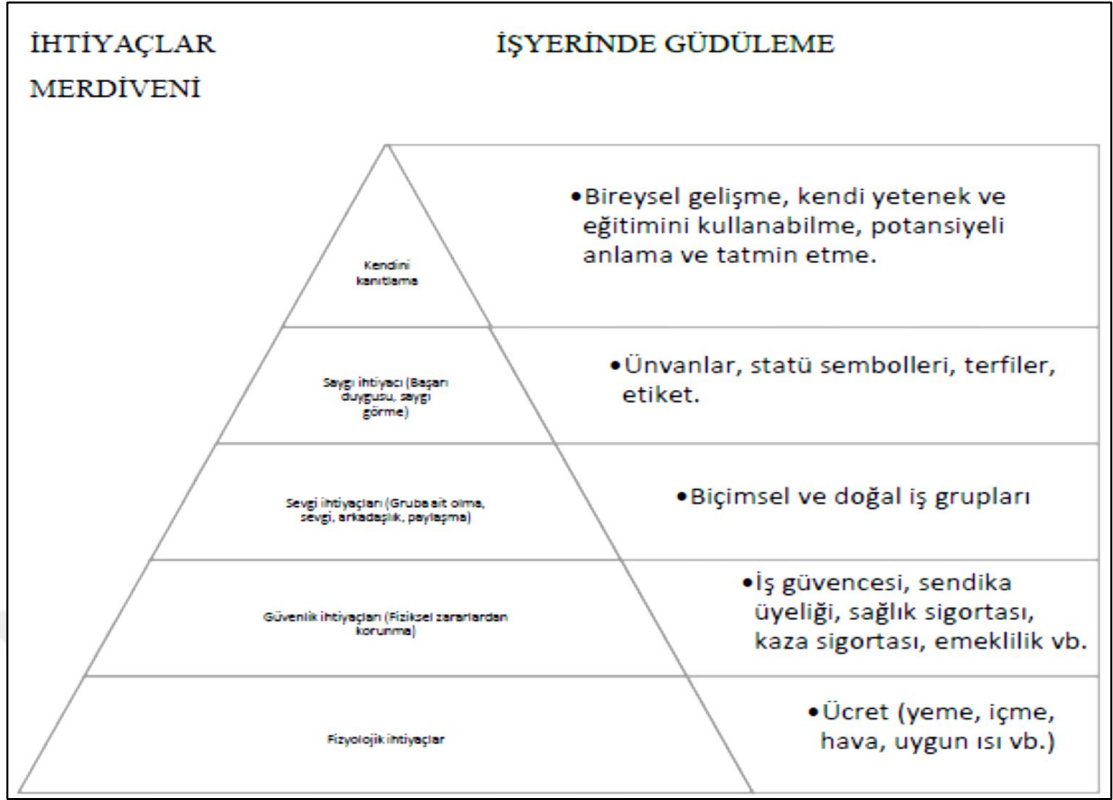
Kapsam kuramları çerçevesinde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı ve McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı bu başlık altında incelenecektir.

3.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bireyin ihtiyaçlarını ilk defa bilimin çizmiş olduğu çerçevede değerlendirerek araştırmalar yapan ve motivasyon üzerine bize ilk bilgileri ulaştıran bilim adamı Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak ve başka insanların emirleri altına girerek itaat altında çalıştıklarını araştırmıştır. Bu araştırma neticesinde insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak birtakım ihtiyaçlara sahip olduklarını, dolayısıyla göstermiş oldukları davranışlarla bu ihtiyaçlarını gidermeye yönelik hareket ettiklerini ortaya koymuştur (Eren, 2006: 30-31).

Maslow, yapmış olduğu klinik gözlemler sonucu ilk kez 1943'te insan davranışlarına yön veren ihtiyaçların neler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Maslow'a göre insanların doğuştan sahip olduğu ve belirli davranışlarına yön veren ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar tatmin edilene kadar insan davranışlarını etkilemektedir. Maslow, bu ihtiyaçları öncelik sırasına göre hiyerarşik düzende aşağıdan yukarıya doğru sıralamış olmakla birlikte insanların, temel (alt basamak) ihtiyaçlarını yeterli düzeyde tatmin ettikçe, bir üstteki ihtiyaca yönlendiğini ve tatmin edilen ihtiyacın sonraki davranışa etki etmediğini ortaya koymuştur (Özer ve Topaloğlu, 2008: 2).

Maslow'un 1968 yılında yaptığı çalışmada ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, iki temel grupta ele alınmış ve birinci grupta bulunan fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçlar yetersizlik ihtiyaçları olarak, ikinci grupta bulunan saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise büyüme ihtiyaçları olarak açıklanmıştır (Yeşil, 2016:168-169). İhtiyaçlar; Maslow'un kuramına göre beş grupta toplanmaktadır. Şekil 3.1'de bu beş grup gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Güdüleme

Kaynak: Yüksel, 2007: 136.

Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanların belirli aralıklarla yerine getirmek zorunda oldukları ve fizyolojik dengelerini sağlayan nefes alma, beslenme, barınma, giyinme, dinlenme ve neslini devam ettirebilmesi için gerekli olan cinsel ihtiyaçları ifade eder (Şimşek, 2008: 218). “Bireyler hayatîyetlerini devam ettirebilmek için bir takım asli gereksinimlerini karşılamak zorundadırlar. Bu asli gereksinimlerinin giderilmesinden sonra da diğer ihtiyaçlarına yönelirler. Ancak yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayamadıkları takdirde hayatîyetlerinin devamını sağlayamazlar. Biyolojik varlıklarının devamı için bu ihtiyaçların acilen ve devamlı surette karşılanması gerekir” (Eren, 2008: 560).

Güvenlik İhtiyaçları: Yeni bir ihtiyaç türü olan güvenlik ihtiyaçlarının ortaya çıkabilmesi için fizyolojik ihtiyaçların nispeten de olsa tatmin edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Güvenlik ihtiyaçları; kendini koruma, güven, istikrar, düzen, kural, korkudan kaçınma, planlama, kaygıdan kaçınma ve özgürlük vb. gibi çok sayıda etkeni ifade etmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlarda da olduğu gibi bu ihtiyaçların eksikliği bireyin davranışına yön vermektedir (Ercoşkun ve Nalçacı, 2005: 363-364). Can ve mal güvenliği tehlikede olan kişinin güvenlik ihtiyacı en az fizyolojik ihtiyacı kadar

önem arz etmektedir. Güvenlik ihtiyaçları fiziki tehditlerden sakınma şeklinde olabileceği gibi bireyin sahip olduğu ekonomik ve sosyal hakları kaybetmemeye çalışmak şeklinde de olabilir (Şimşek, 2004: 13).

Sosyal İhtiyaçlar (Sevgi/Aidiyet): Davranışları harekete geçiren sosyal ihtiyaçların ortaya çıkabilmesi için fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçların karşılanmış olması gerekmektedir. Sosyal ihtiyaçlara; ait olmak, başkalarıyla iletişim kurmak, iş hayatında kurum içinde ve/veya dışında bir yer edinmek örnek verilebilir. Sosyal ihtiyaçlar bireylerde başkalarıyla arkadaş olma, arkadaş olarak kabul edilme, çevresi tarafından önem verilme ve bir sosyal çevre kurma dürtülerini harekete geçirir. Bireyin sosyal yaşantısının önemli bir bölümünü oluşturan iş hayatında sosyal motivasyonun yüksek olması hem çalışan hem de kurum adına oldukça önemlidir. Bireyin kurum bağlılığı ve motivasyonu için çok önemli olan sosyal ihtiyaçlar işverenler tarafından çok fazla önemsenmemekte ve arka planda kalmaktadır. Sosyal ihtiyaçlara yönelik olan spor faaliyetleri, tiyatro, sinema vb. faaliyetler iş ortamındaki motivasyona büyük katkı sağlamaktadır (Kaçer, 2019: 12). Bu ihtiyaçların giderilmemesi bireylerde reddedilme, görmezden gelinme ve yalnızlık hissi oluşturacaktır (Çetinkanat, 2000: 12).

Saygı Görme: Kişinin egosunu da içinde barındıran saygınlık ve statü ihtiyacı Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde dördüncü basamakta yer almaktadır. Bir kişinin yapmış olduğu işi veya göstermiş olduğu davranışı başkalarına onaylatması, diğerlerinin takdirini kazanması ve etrafından saygı görmesi kişiyi tatmin etmektedir. Temelinde sosyal ihtiyaçları barındıran saygı görme ihtiyacı ile birey, içinde olduğu çevre tarafından sevilme, övülme ve kendisine saygı duyulma gibi birçok duygusunu tatmin edebilir (Yüksel, 2000: 137).

Kendini Gerçekleştirme: Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşinin son basamağı olan kendini gerçekleştirme ile bireyin yaratıcı gücünü ve başarıma gücünü ortaya koyabildiğini ifade etmiştir. Birey bu aşamada, gizli kalan yeteneklerinin farkına vararak önceden yapmak istediği ama yapamadığı isteklerini yerine getirir ve kendini gerçekleştirmiş olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 113). Bu ihtiyaç çok az kişide ortaya çıkar ve birçok kişiyi etkiler. Yaratıcı gücünü ortaya koyabilen ve kendini gerçekleştirmiş olan birey, yapmış olduğu faaliyetler ve buluşlarla kendini ispatlamakta, bu da bazen ulusal bazen de uluslararası alanda tanınmasına ve başkaları için örnek gösterilmesine neden

olmaktadır (Eren, 2006: 31). Hayattan tat alarak yaşayan, yaratıcı olan ve yaşama gülümseyerek bakan bu kişiler yaşamın karmaşıklığına saygı duyar ve olayları yargılamadan olduğu gibi kabul etmeyi başarırlar (Cüceloğlu, 2016: 237).

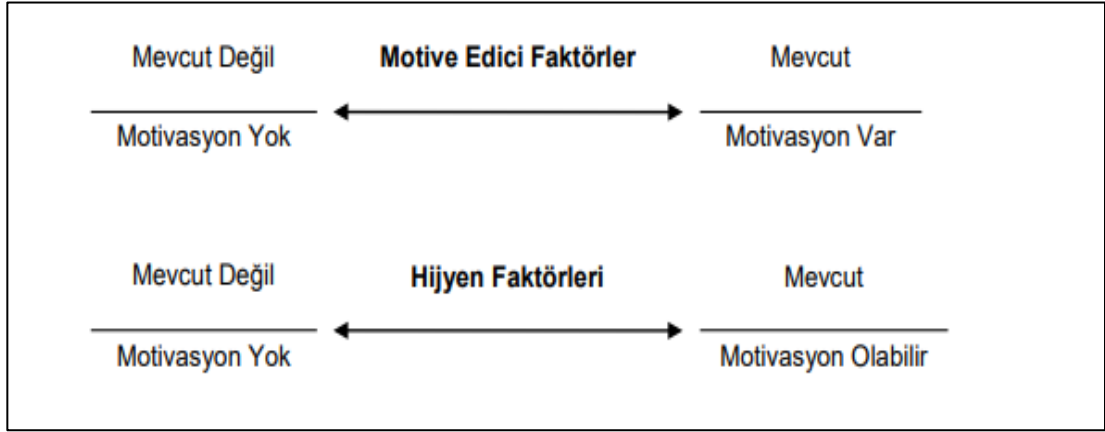
3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Diğer önemli bir motivasyon kuramı da Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı"dır. Herzberg 1959 yılında yayınladığı "İşe Yönelik Motivasyon" kitabında 200 kişilik muhasebeci ve mühendis grubunu kapsayan araştırmasıyla kuramını açıklamıştır (Herzberg, 2004: 61). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra en fazla bilinen motivasyon kuramı olmuştur (Koçel, 2018: 489). Bu çalışma ile, araştırma grubunda bulunan mühendis ve muhasebecilere, hem şimdi ve geçmişte çalıştıkları dönemlerde kendilerini ne zaman motive ve tatmin olmuş hissettikleri hem de yeterli tatmini sağlayamamış oldukları ve kendilerini kötü hissettikleri dönemlerle alakalı sorular sorulmuş ve alınan cevaplar kaydedilerek analiz edilmiştir (Özer ve Topaloğlu, 2008: 10).

Herzberg, çalışanlara yönelttiği sorulardan aldığı cevaplar doğrultusunda doyuma yol açan faktörleri motive ediciler; doyumsuzluğa yol açan faktörleri ise hijyen faktörler olarak nitelendirmiştir (Taş Akbulut, 2004: 58). Bu faktörler bireyde güdüleme etkisi oluşturmaz fakat bunların var olması da bireyin güdülenebileceği asgari koşullarını meydana getirir.

Motivasyon Faktörleri: İşin kendisi ile doğrudan ilgisi olan ve işe karşı olumlu duygular yaratan faktörlerdir. Bunlar; başarıma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme (terfi olanağı) ve gelişme vb.dir (Ertürk ve Keçecioglu, 2012: 42-43)

Hijyen Faktörleri: İşle doğrudan bir ilgisi olmayan, işin dışındaki çevreyle ilgili ve iş tatminsizliğine neden olan faktörlerdir. Bunlar ise; iş güvenliği, çalışma koşulları, işletmenin politikası, yönetim anlayışı, denetim, ücret ve bireyler arası ilişkiler gibi etmenlerdir olarak açıklanmıştır (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2009: 222).



Şekil 3.2. Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in kuramında vurgulanan husus; Hijyen faktörlerinde belirli bir eşğin altına düşmenin tatminsizliği doğurması bunun sonucunda da iş görenin işinde amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına sebep olmasıdır. Bu husus dikkate alınarak hijyenik faktörlerde eşğin altına düşülmeyerek gerekli koşullar sağlanmalıdır. Hijyenik faktörlerde meydana gelen artışlar iş göreni özendirilmeyecektir; yani bu faktörler teşvik edici değildir. Hijyenik faktörler belirli bir eşğin 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: 513-514).

3.4.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer kuramı, Maslow'un kuramının temel olarak geliştirilmiş bir kuramdır. Bu kuram daha çok çalışma hayatına yöneliktir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beş basamak burada üçe indirilmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi alt ihtiyacı karşılayan birey üst ihtiyaca yönelir. Ancak ayrıldıkları yer burada ortaya çıkmaktadır. Birey üst ihtiyacı karşılama çabasında başarısız olursa, tekrar alt ihtiyaca yöneleceğini söyler yani çift yönlü hareket vardır (Güney, 2015:325). Alderfer'in ERG kuramı, insan ihtiyaçlarını üç basamak şeklinde göstermiştir. Bunlar; var olma (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişim (growth) ihtiyaçlarıdır. Kurama göre, üst basamakta bulunan bir ihtiyacın ortaya çıkabilmesi için başka bir ihtiyacın doyurulmuş olması gerekmektedir, aynı anda birden fazla ihtiyaç farklı yoğunluklarda ortaya çıkabilir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012: 64).

Alderfer'in ERG (VİG) (Var olma, İlişki kurma ve Gelişim) kuramı başlıca üç grup halinde belirtilmiştir. Bunlar şu şekildedir (Başaran, 2008: 19; Eren, 2017: 510-511);

- **Varoluş ihtiyacı:** İnsanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçlar, tehlikelerden uzak kalma ve güvenlik ihtiyacıdır.
- **Aidiyet ihtiyacı:** İnsanların çalışma ortamında ve sosyal yaşamda diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmasıdır.
- **Gelişme ihtiyacı:** Kişisel gelişim ve bireysel iyileşme ihtiyaçlarını kapsayan ihtiyaç basamağıdır.

3.4.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

1938 yılında Henry Murray tarafından ileri sürülen ve insanların davranışlarını meydana getirdiğini söylediği yirminin üzerindeki ihtiyaçtan sadece başarı, yakın ilişki ve güç kavramları temel alınarak David C. McClelland tarafından oluşturulan bir kuramdır. Bu kurama insanın üç temel ihtiyacı vardır. Bunlar: “güç, bağlılık ve ilişki kurma ihtiyacıdır. McClelland belirlemiş olduğu bu üç temel ihtiyaçtan en fazla başarı ihtiyacı üzerinde önemle durmuştur. Ancak üzerinde en önemle durduğu ihtiyaç başarıma ihtiyacı olduğu halde insandan insana değişiklik göstermekle birlikte her insanda birinin daha fazla ön plana çıkabileceğini de eklemiştir “(Çelik, 2010:29).

- **Başarma ihtiyacı:** Bu ihtiyaçlar içerisinde bireyi ve toplumu en çok etkileyen ihtiyacın başarı olduğunu iddia edilmektedir. Başarı ihtiyacı şiddetli olan birey, kendilerine ulaşılması zor ve büyük çaba gerektiren anlamlı hedefler belirleyerek bu amaca ulaşmak için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek davranışlar gösterirler.
- **İlişki kurma ihtiyacı:** Başkalarıyla arkadaşça ve yakın ilişkiler kurma ve devam ettirme arzusudur. İnsanın sosyal bir varlık olması ve yaşamını tek başına yürütemeyeceği gerçeğinden hareketle diğer insan ve gruplarla etkileşim içinde olması ise bağlılık ihtiyacını doğurmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 4).
- **Güç kazanma ihtiyacı:** Bu ihtiyaç içerisinde olan birey, diğer bireylere liderlik etme istediğindedir. Bu nedenle gücünü koruma, güç kaynaklarını geliştirme ve etki alanını genişletmek eğilimindedirler. Kendilerine güç

sağlayacak durumlar karşısında rekabetten çekinmezler ve rekabetten haz duyarlar (Şimşek, 2008: 222).

Diğer kuramlardan farklı olarak bu kuramda belirli bir hiyerarşik sıralama yoktur ve birbirinden farklı bireylerin farklı ihtiyaç düzeylerine göre birbirinden farklı davranışlar sergileyebileceği belirtilmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2012: 98-99). Maslow ve diğer araştırmacılar ihtiyaçların içgüdüsel olduğunu ileri sürerken, McClelland'a göre bu ihtiyaçlar bireyin çevresindeki insanlarla yaşadığı ilişkiler ve deneyimler sonucunda geliştiğine vurgu yapmıştır (Altok, 2009: 68).

3.4.2. Süreç Kuramları

Kapsam kuramcılarının, ihtiyaçların ve motivasyon açısından son derece önemli olan içsel faktörlerin araştırılması ve açıklanması üzerinde dururken, süreç kuramları bu görüşe karşı çıkarak motivasyon konusunun sadece bireyi harekete geçiren içsel faktörlerle açıklanamayacağını savunmuşlardır. Süreç kuramcılarının göre; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam da kişiye dışsal etki yaratarak motivasyon üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır (Koçel, 2018: 740). Süreç kuramları; kişiden kişiye farklı olan, kurumsal ve toplumsal etkileşimle sürekli değişen ve gelişen gereksinimleri sıralamak yerine bireyleri belirli bir davranışa yönlendiren süreci anlamak üzerine oluşturulmuş kuramlardır (Sökmen, 2013: 104).

Süreç kuramlarının üzerinde en çok durulan konu, bireylerin motivasyonlarını tetikleyen asıl unsurun ne olduğunun anlaşılması ve bu unsurların bireyleri ne şekilde motive ettikleridir. Bunu açıklayabilmek için de belirli bir davranışta bulunan bireyin bu davranışı tekrar etme veya tekrar etmemesinin nasıl sağlanabileceği sorusuna cevap aranmaktadır (Ülkü, 2018: 22).

Vroom'un Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Edwin Locke'ın Amaç Kuramı, Skinner'in Pekiştirme Kuramı süreç kuramları başlığı altında incelenecektir.

3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom tarafından oluşturulan bu kuram, süreç kuramları arasında öne çıkan kuramların başında gelir. Bu kurama göre birey, işin sonucundaki beklentisine göre hareket etmektedir. Bir başka ifade ile, bireyin göstermiş olduğu davranış, davranış sonucunda oluşan değere göre izah edilir. Çünkü birey, önüne çıkan imkân ve fırsatlar

karşısında çaba ve kazanç hesabı yaparak bir tercihte bulunur (Koç ve Topaloğlu, 2012: 209). Bu noktada Vroom birey davranışlarını; sonucun arzu edilebilirlik derecesine, kişinin beklentisine ve araçsallığa göre açıklamaya çalışmaktadır.

$$\text{Motivasyon} = \text{Değer} \times \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık}$$

Vroom'un beklenti kuramı motivasyonun; değer, araçsallık ve beklenti unsurlarının bileşimi olduğunu savunur. Bu üç kavramın içerikleri şöyledir;

Değer (Valence): Vroom'un Beklenti Kuramı'nda Değerlik (Valence) kavramı oldukça önemli bir yere sahiptir. Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Valens değeri +1 ile -1 arasında ifade edilmektedir. Bunun nedeni ise; bireylerin birbirinden farklı istek, arzu ve amaçlara sahip olmasıdır. Belirli ödüller bireyler tarafından farklı arzulandığı için, valens'deki yükseklik aynı zamanda kişinin daha fazla gayret sarf etmesine neden olacaktır. Önemli olan bireyi çeken faktörü bulabilmektir (Yılmaz, 2011:55).

Beklenti: Vroom'un ifade ettiği bir diğer kavram ise beklentidir. Bu beklenti (algılanan olasılık); bireyin göstermiş olduğu gayretin sonucunda belirli bir ödül kazanacağı ile ilgilidir. Yani gösterilen çabanın arzu edilen sonuca ulaştıracağı inancıdır. Dolayısıyla çaba ve ödül arasındaki ilişkiyi gösteren beklenti 0 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Eğer birey, göstereceği çaba ile arzu ettiği sonuca ulaşabileceğine inanıyorsa beklentisi +1, inanmıyorsa 0 olacaktır (Budak ve Budak, 2004:67).

Araçsallık: Vroom'un kuramındaki son kavram ise araçsallık (instrumentality)'dir. Ulaşılan bir sonucun başka bir sonuca vesile olması olarak ifade edilen araçsallık, bireylerin birincil ve ikincil hedeflerini açıklamaktadır. Burada birincil hedefler işin kendisi ile alakalı olup (ücret artışı, terfi vb.), ikincil hedefler ise bireyin kişisel hedefleridir (ücret artışı sonucu çocuğunu özel okula yazdırmak, terfi ile saygı görmek vb.). Birincil ve ikincil hedefler arasında bir bağ kurulabilirse motive olup harekete geçileceğinden araçsallık, 0 ile +1 değer arasında bir değer almaktadır (Tağ ve Çetinkaya, 2019: 861).

Bu kuramda motivasyon, bir şeyi arzulama derecesiyle, onu bekleme süresidir. Sürecin sonunda bireyin tercih ettiği şey arzulama derecesiyle birleştiğinde motivasyon

gerçekleşmektedir. Kuramının genel özellikleri, bireyin süreç sonunda bir ödül kazanacağına inanması bununla birlikte, elde edeceği ödülü de arzulaması ve sürecin her aşamasında kendini başarıya ulaştırmaya motive etmesidir (Keser, 2015: 98-99).

3.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı Stacy Adams (1965) tarafından geliştirilmiştir ve kurumlar ile ilgili ayrıntılı kuramlardan biridir (Telman ve Ünsal, 2004: 26). Bu kurama göre; birey, yaptığı iş ve eylemleri aynı ya da benzer iş ve eylemleri yapan bireyler ile kıyaslar. Bu kıyaslama sonucunda algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik durumu davranışlarına yön verir. Bu ikilem bireyin motivasyon düzeyini aynı zamanda da iş tatminini etkilemektedir (Öztürk, 2003:291). Bu kuramda dikkat çekilen asıl nokta “eşitlik”tir. Bu yaklaşıma göre; çalışan bireylerin göstermiş oldukları çaba sonucunda elde ettikleri kazanımların bireylerde oluşturduğu eşitlik veya eşitsizlik algısı, bireylerin iş başarısı ve tatminleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır (Ataman, 2009: 538).

Sonuç olarak; iş için gerekli olan ve gösterilen performansın artması durumunda buna karşılık gelen ve genellikle ücret artışı şeklinde olan kazanımların adil dağıtılması motivasyon açısından oldukça önemlidir. Ancak, çalışan bireylerin eşitlik algılarının birbirinden farklı olması nedeniyle ödül ve kazanımların herkes tarafından farklı algılanması bu kuramın eksik yanını oluşturmaktadır (Taşdemir, 2013: 50).

3.4.2.3. Locke'in Amaç Kuramı

1968 yılında Edwin Locke ve Gary Latham tarafından yürütülen çalışmalar sonucunda oluşturulan Amaç Kuramı'na göre; kişilerin motivasyon derecelerini yine kişilerin amaçları belirlemektedir (Akdemir, 2000: 87). Amaç belirlendikten sonra, birey mevcut kapasitesini amaca ulaşmak için gerekli olan kapasite ile karşılaştıracaktır. Bu karşılaştırma sonucunda birey, mevcut kapasitesiyle hedefe ulaşamayacağını anlarsa daha fazla çaba sarf edecektir. Bu çaba sonucunda hedefe ulaşan birey kendini başarılı hissedecektir (Efil, 2006:158). Ancak burada asla göz ardı edilmemesi gereken bir durum vardır. Bu da her bireyin farklı karakter özelliklerine sahip olduğudur. Bu farklılıklar bireyin algıladığı önem derecesini belirlemektedir (Koçel, 2018:453).

Bu kurama göre elde edilmesi zor ve büyük bir amaç belirleyen bireylerin daha kolay erişilebilir amaçlar belirleyen bireylerden daha fazla motive olup daha fazla performans sergiledikleri ortaya konulmuştur (Akdemir, 2000: 87).

3.4.2.4. İşlevsel Pekiştirme Kuramı

Skinner'in Pekiştirme Kuramı, temelde İvan Pavlov'un köpekler üzerinde yapmış olduğu deneyler sonucunda ortaya koyduğu klasik şartlandırma (koşullanma) kavramına dayanmaktadır. Pavlov, bu deneyi gerçekleştirirken köpeklere her yemek vermeden önce zil çalmış (uyarıcı), köpeğin ortada yiyecek olmadığı zamanlarda bile her zil çaldığında etrafta yiyecek aradığını gözlemlemiştir. Böylelikle uyarıcıların davranışları harekete geçirerek etkilediğini ortaya koymuştur (Birkan, 2009: 42).

Skinner'in sonuçsal şartlandırma kuramında ise; Pavlov'un klasik şartlandırma kuramının aksine içgüdüsel refleksler yerine gönüllü tepkiler ön plandadır. Çünkü davranışların içten gelen dürtülerle değil, çevre tarafından gösterilen olumlu veya olumsuz tepkiler sonucu tekrar edilip edilemeyeceği açıklanmaya çalışılmıştır (Yüksel, 2007: 145-146). Temelde, psikoloji biliminde öğrenme ve adapte olma davranışlarının iş yaşamında performans ve motivasyon artırma aracı olarak kullanılmasıdır. Diğer bir ifade ile, olumlu sonuç elde edilen davranışların gelecekte daha fazla, olumsuz sonuç elde edilen davranışların ise gelecekte daha az tekrarlanmasıdır (Taşdemir, 2013: 45). Böylelikle tekrar edilen davranış daha iyi öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olmaktadır. Skinner tarafından geliştirilen bu kuramın ana fikri ise; davranışları ortaya çıkan sonuçlar şartlandırmaktadır (Bilecen, 2008: 20)

Skinner'in pekiştirme kuramında olumlu davranışların tekrar edilmesini veya değiştirilmesini sağlamak ve davranışları pekiştirmek için dört tip pekiştirme kullanılmaktadır. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme (öğrenmekten kaçınma), son verme (ortadan kaldırma) ve cezalandırma (Eren, 2015, 360; Yüksel, 2007: 138).

- **Olumlu pekiştirme:** Olumlu pekiştirme ile çalışanların ödülleri aracılığıyla istenilen yönde davranışları amaçlanır.
- **Olumsuz pekiştirme:** Öğrenmekten kaçınma olarak da isimlendirilir. Burada kurallar çalışanların belli davranışları göstermekten kaçınmalarını gerektiğini anlamaları dikkate alınarak planlanır. Olumsuz pekiştirme kullanılarak bireyin

neden olduğu istenmeyen sonucun izleri silinmeye çalışılırken, aynı zamanda istenilen davranışın gerçekleşmesine yönelik zemin hazırlanmaktadır.

- **Son verme (ortadan kaldırma):** Son verme pekiştirmesi, daha önce çalışanın istenilen yönde davranış göstermesi için pekiştirme amaçlı uygulanan pozitif veya negatif ödüllendirmenin ortadan kaldırılmasıdır. Burada istenmeyen davranıştan bireyi tamamen vazgeçirmek ve terk ettirmek için işyerindeki durumuyla ilgili olumsuz mesajlar verilir.
- **Cezalandırma:** İstenmeyen alışan davranışlarının ortadan kaldırılması için uygulanan bir yöntemdir. Eleştiri, dl vermeme, rütbe tenzili, uyarı vb. şeklinde olan cezalandırma yöntemi istenmeyen davranışların gelecekte tekrar edilmesi olasılığını azaltmasına rağmen istenilen davranışı yaptırma gücüne sahip değildir.

BÖLÜM IV

LİTERATÜR TARAMASI

Bayar (2019) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmet İçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama” başlıklı araştırmada; insan kaynakları yönetiminde personelin hizmet içi eğitimi ve motivasyonun performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Ankara ilindeki özel hastanelerde çalışan 485 kişiye uygulanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanlarda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin işyeri dışında özel bir ortamda almak istedikleri tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitimin çalışanların verimliliklerinde anlamlı derecede artış sağladığı sonucunda varılmıştır. Araştırmada çalışan motivasyonunun performansı etkileyerek, yönlendirdiği ve devamını sağlayan bir süreç olduğu ve motivasyonun en belirgin özelliğinin kişiye özgü olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma ayrıca; çalışanların cinsiyetlerine göre personel eğitim ve geliştirme ile motivasyon düzeylerinde farklılaşmaya neden olduğu, performans düzeylerinde ise cinsiyete göre farklılık olmadığı belirlenmiştir. Araştırmada çalışanların eğitim yönünden geliştirilmesi ve motivasyonlarının artırılmasının performans düzeyini olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Doğan Arslan (2019) “Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim Programlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı araştırmada, Türkiye’nin büyükşehirlerinden biri olan İstanbul ilinde bulunan, yerel yönetimlere bağlı bir kamu kurumunda çalışanların, aldıkları hizmet içi eğitimin motivasyon düzeylerine etkisi araştırılmıştır. 507 çalışan üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; çalışanların aldıkları hizmet içi eğitim ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda araştırmada ulaşılan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

- Çalışanlara yöneticileri tarafından hizmet içi eğitim için verilen destek arttıkça, çalışanın motivasyonu artış göstermektedir.
- Hizmet içi eğitim ile kazanılması beklenen kariyerin, motivasyonlarını artırdığı belirlenmiştir.
- Hizmet içi eğitim ile çalışanın kendisine bireysel olarak birşeyler kattığını hissetmesi motivasyonunu arttırmaktadır.
- hizmet içi eğitimin verildiği ortam, sunulan ekipmanlar gibi eğitimde sağlanan olanakların doğru ve etkin olduğunu düşünen çalışanın motivasyonunda artış kaydedilmiştir.
- Yönetici olmayan deneyimli çalışanların, deneyimi az olan çalışana hizmet içi eğitim ile ilgili konularda desteğinin motivasyonlarını düşürdüğü saptanmıştır.
- Hizmet içi eğitim ile çalışana aktarılan bilgi ve yeteneklerin, çalışanın yaptığı işe etkisinin, çalışan motivasyonunu artırdığı belirlenmiştir.

Chauhan (2019) “Impact of Training and Development Programs on Motivation of Employees in “A” Graded Commercial Bank of Nepal” başlıklı araştırmada bankacılık sektöründe uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Nepal’de A sınıfı bankalarda tesadüfi olarak seçilen 40 çalışana yüzyüze görüşülerek uygulanmıştır. Araştırma sonucunda eğitim ve gelişim programları ile çalışanların motivasyonu arasında olumlu bir ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir. Eğitim ve geliştirme programlarının çalışanların motivasyonuna büyük ölçüde katkıda bulunduğu saptanmıştır.

Mahmutoğulları ve Şahin Perçin (2018) “Hizmet İçi Eğitim Algısının İşgörenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bodrum Örneği” başlıklı araştırmanın amacı, Bodrum’daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmet içi eğitim algısının öğrenme motivasyonlarına etkisini ortaya koymaktır. Bunun için Bodrum’daki beş yıldızlı otel işletmeleri incelenmiş ve 360 çalışana anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda; “üst düzey yöneticilerin hizmet içi eğitim algısı ve öğrenme motivasyonları daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin öğrenme motivasyonun daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda hizmet içi eğitim algısının öğrenme motivasyonu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır”.

Tekin ve Duran (2018) “Hizmet İçi Eğitimin İşgören Motivasyonuna Etkisi” başlıklı araştırmada hizmet içi eğitim algısının motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sivil hava yolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 148 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre; “hizmet içi eğitim algısı çalışanların motivasyonuna etki etmektedir. Demografik faktörlerin hizmet içi eğitim algısını ölçen analizlere göre hizmet içi eğitim algısı ile sadece gelir değişkeni arasında bir ilişkinin olduğu diğer değişkenlerin ise bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Demografik faktörlerin motivasyon ile ilgisini ölçen analizlerde ise motivasyon ile yaş, cinsiyet, meslekte geçirilen süre, iş yerindeki kıdem, mesleki unvan ve alınan hizmet içi eğitim sayısının anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Buna karşın medeni durum ve gelir değişkenleri ile motivasyon arasında bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Araştırmada her ne kadar hizmet içi eğitimin işgören motivasyonuna etkisinin araştırıldığı ifade edilmiş olsa da iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak bir istatistiksel analizin yapılmadığı görülmektedir”.

Yavuz (2017) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Motivasyonuna Etkisi: Belediye Uygulaması” başlıklı araştırmada 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. Hazırlanan anket formu 2016 yılında Ankara ilinde bulunan bir Belediye’de görev yapan 310 beyaz yakalı memura uygulanmıştır. “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”.

Łukasik (2017) “The Impact of Training on Employees Motivation in Smes Industry” başlıklı makalede KOBİ sektöründeki endüstriyel işletmelerde çalışanlara verilen eğitiminin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, yerli ve yabancı literatürden faydalanılarak oluşturulan anket formu; çeşitli KOBİ şirketlerinde 54 çalışana uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda; ankete katılan şirketlerde hizmet içi eğitim ile çalışanların iş motivasyonları arasında güçlü bir bağlantının olduğu saptanmıştır.

Momanyi, Adoyo, Mwangi ve Moku (2016) “Value of Training on Motivation Among Health Workers in Narok County, Kenya” başlıklı araştırmalarının amacı, Kenya'nın Narok İlçesindeki sağlık çalışanları arasında eğitimin motivasyon üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmada 237 sağlık çalışanı ve 21 sağlık yöneticisini hedefleyen, kendi kendine uygulanan bir anketin kullanıldığı kesitsel bir çalışma kullanıldı. Sağlık alışanlarının çoğunluğu işbaşı eğitimlerinin görevleriyle ilgili olduğunu, aldıkları eğitimlerin motivasyonlarını artırdığını ve daha iyi performans göstermeye motive ettiğini belirtmişlerdir. Eğitim, genel motivasyonu (p-değeri = 0.013), iş motivasyonunu (p-değeri = .001), içsel iş motivasyonunu (p-değeri = .001) ve kurumsal bağlılığı (p-değeri <.001) anlamlı şekilde yordamaktadır.

Chepkosgey, Namusonge, Sakataka, Nyaberi ve Nyagechi (2015) “The Effect of On-the-Job-Training Practice on Employee Satisfaction at Kapsara Tea Factory” başlıklı araştırmalarında Trans-Nzoia ilçesindeki Kapsara ay Fabrikası Kitale'de işbaşı eğitim uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Kapsara ay fabrikasında farklı bölümlerde çalışan 35 erkek ve 25 kadın olmak üzere 60 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, araştırma sorularının cevaplarını almak için kapalı uçlu anketler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; mentorluk yoluyla eğitimin iş motivasyonu ve çalışanların elde tutulması üzerinde büyük bir etkisi olduğu saptanmıştır. Araştırma, eğitimin bir kuruluşun çalışanları elinde tutma, üretkenlik ve iş motivasyonunda kritik bir rol oynadığı sonucuna varmıştır.

Tanrıverdi ve şahin (2014) “Konaklama işletmelerinde Kat Hizmetleri alışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma” başlıklı araştırmada İstanbul ilinde yer almakta olan ve hizmet içi eğitimin verilmekte olduğu konaklama işletmelerinde kat hizmetleri departmanında çalışanların, hizmet içi eğitim kalite algısı ile işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları ve iş dışı motivasyon unsurları arasındaki ilişki, ayrıca bu ilişkinin gücü incelenmektedir. Hizmet içi eğitimin verildiği iki adet konaklama işletmesinde 110 çalışana anket uygulanmıştır. “Araştırma sonucunda ise hizmet içi eğitim kalite algısı ile işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları ve iş dışı motivasyon unsurları arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu saptanmıştır”.

Konya (2013) “Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin alışan Motivasyonu zerine Etkisi” başlıklı araştırma, hizmet içi eğitimin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkilerinin

belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2012 yılında İstanbul’da faaliyet gösteren özel bankalarda çalışan 235 çalışanına uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; “banka çalışanlarının iş dışı unsurlardan motivasyon sağlama düzeylerinin hizmet içi eğitime yönelik tutumlarından etkilenmediği, işin kendisi ile ilgili unsurlardan motivasyon sağlama düzeylerinin ise istatistiksel olarak etkilendiği belirlenmiştir. Buna göre; banka çalışanlarının hizmet içi eğitime yönelik tutumları arttığında işin kendisi ile ilgili unsurlardan motivasyon sağlama düzeyleri de artmaktadır”.

Yılmaz (2012) “Motivation Levels of In-Service English Teachers: From Tradition to Change” başlıklı yüksek lisans tezinde, yaş, cinsiyet, mezun olunan en yüksek kademe, mezuniyet alanı, mesleki deneyim, hizmet-içi eğitimin türü, çalışılan okul türü ve kademesi, hizmet-içi eğitim konuları, hizmet-içi eğitimin alındığı ülke ve hizmet-içi eğitimden haberdar oluş biçimi gibi bazı değişkenlerin etkisi altında yurt içinde ya da dışında hizmet-içi eğitim alan İngilizce öğretmenlerinin çalışma motivasyonlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Çalışmada, Türkiye’deki 130 hizmet-içi eğitim almış İngilizce öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin hizmet-içi eğitim şekillerinden kısa eğitim kursları ve öğretmenlik uygulaması gibi en pratik versiyonlarını tercih etmesinin yanı sıra, öğretim becerileri, yaratıcılık, çocuklara yabancı dil öğretimi ve kelime öğretimi gibi alanlardan en fazla yararlandıklarını göstermektedir. Ayrıca, yüksek maliyet ve sınırlı okul desteği kurs katılımında önemli engeller olarak değerlendirilirken, devlet okullarında çalışan ve kadın öğretmenlerin öğretmeye daha motive olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak, kursları kendi okulunda ya da Türkiye’de alan öğretmenler, katılımcılar ve kursiyer-kurs veren arası iletişimin yetersiz olduğu, İngilizce yeterlilikleri ve çevrelerini geliştirememesi ve yeterince izleme desteği alamama gibi konulardan yakınsalar da hizmet-içi eğitim kursları genelde öğretmenlerin, özellikle özel okulda çalışan öğretmenlerin beklentilerini karşılamaktadır.

Kahya (2011) “Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama” başlıklı araştırmada, hizmet içi eğitimin kamu kuruluşlarında nasıl anlaşıldığı çalışanlar açısından nasıl değerlendirildiği, çalışanlar üzerindeki etkisi, motivasyon kaynağı olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmaya Emet ve Hisarcık Eti Maden işletmelerinde çalışan 174 kişi

katılmıştır. Araştırmada hizmet içi eğitim değişkenleri olarak kişisel gelişim, kurumsal bağlılık, kurum içi iletişim ve sorumluluk alan ele alınmıştır. Bu değişkenlerden sadece kişisel gelişim çalışanların motivasyonlarını olumlu etkilerken, diğer hizmet içi eğitim değişkenlerinin çalışan motivasyonunu etkilemediği belirlenmiştir.

Kaymaz (2010) “The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations” başlıklı araştırmasında “iş rotasyonu uygulamaları, motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir.” biçimindeki yerleşik kuramsal söylemi test etmeyi amaçlamaktadır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Türkiye’de otomotiv sektöründe üreticilik yapan 6 büyük şirkette görev yapan 206 yöneticiye uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, iş rotasyonu uygulamalarının motivasyon üzerinde olumlu etkilerinin olduğu kuramını desteklemektedir. İş rotasyonu ile monotonlukta bir azalma, bilgi, beceri ve becerilerde artış, sosyal ilişkilerin yetkinliği ve gelişimi ile çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir.

Şener (2009) “Hizmet İçi Eğitimin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyine Etkisi” başlıklı çalışma; öğretmenlere yönelik uygulanan çeşitli hizmet içi eğitim programlarının sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyon düzeylerine etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya 2008-2009 Eğitim-öğretim yılı İstanbul Anadolu yakasında bulunan 9 ilköğretim okulundan 310 sınıf öğretmeni katılmıştır.

Araştırma sonucunda;

- “Hizmet içi eğitimden yararlandığını düşünen öğretmenlerin mesleklerini sevmeye, görev aşkı ve mesleklerinin ekonomik kazancı düzeylerinin hizmet içi eğitimden yararlanmadığını düşünen öğretmenlere göre daha fazla bulunmuştur.
- Son bir yılda aldıkları hizmet içi eğitimin yeterli olduğunu düşünen öğretmenlerin görev aşkı duygularının son bir yılda aldıkları hizmet içi eğitimin yetersiz olduğunu düşünen öğretmenlere göre daha fazla olduğu bulunmuştur.
- Hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin yaşadığı en önemli sorunlara bakıldığında ulaşım %70, eğitimcilerin yetersizliği %64, konuların verimli ve canlı aktarılmaması % 64, zorunlu tutulması %57 olarak bulunmuştur”.

Naong (2009) “Impact of Skills Development Training on Employee Motivation, Perceptions of Organizational Climate And Individual Performance” başlıklı araştırmada Beceri geliştirme eğitiminin çalışan motivasyonu, kurumsal iklim algısı ve bireysel performans üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Amaç doğrultusunda Motivasyon /İş Tatmini Anketi; Örgütsel İklim Anketi; Eğitim Etkinliği

Anketi ve Kendi Kendine Değerlendirme Performans Anketi, Güney Afrika’da farklı sektörlerde şirketlerde alt düzey olarak çalışan 526 kişiye uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; daha fazla eğitim alan çalışanların daha az eğitim alan veya hiç eğitim almayanlara göre daha fazla motive oldukları ve kurumsal iklimle ilgili algılarının arttığı belirlenmiştir. Bu nedenle, bu araştırmanın iki temel değişkeni (yani, motivasyon/iş tatmini ve kurumsal iklim) hem vasıflı/yarı vasıflı gruplardan hem de alınan eğitim miktarından etkilenmiştir. Son olarak, sonuçlar motivasyon /iş tatmini yapıları, kurumsal iklim ve eğitimin etkinliği arasındaki önemli ilişkileri ortaya koymuştur.

Örücü, Kılıç ve Tarakçı (2007) “Hizmet İçi Eğitimin İşgörenlerin Verimlilik, Motivasyon ve Yaratıcılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, hizmet içi eğitimin çalışanların verimliliğine, motivasyonuna ve yaratıcılığına olan etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Balıkesir’in Bandırma İlçesinde bulunan bir kamu kuruluşu çalışan 79 kişiye uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, hizmet içi eğitimin çalışanların verimliliğini artırdığı, motivasyonlarına önemli katkılar sağladığı ve yaratıcılıklarının gelişmesinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, verimlilik-motivasyon ve yaratıcılığın birbirini pozitif yönde etkileyen bir korelasyona sahip olduğu tespit edilmiştir.

Akbulut (2004) “Eğitimde Toplam Kalite Yönetim Anlayışına Göre Hizmet İçi Eğitime Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin İş Motivasyonuna İlişkin Durum ve Görüşlerinin Araştırılması” başlıklı çalışmada eğitimde toplam kalite yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitime (HİE) katılan öğretmen ve yöneticilerin iş motivasyonuna ilişkin durumlarını ve görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma Adana ili Seyhan ve Yüreğir merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında 288 öğretmen ve 32 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulardan şu sonuçlar çıkartılmıştır:

- “TKY eğitimleri genellikle il formatörleri tarafından verilmiştir. Öğretmen ve yöneticilere göre TKY eğitimi konulan kısmen verilmiştir.
- Öğretmen ve yöneticilerin TKY eğitimi öncesi eğitimden beklentisi yüksektir.
- Eğitim öncesinde karar verilen etkinliklerin yerine getirilmesine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında birkaç madde dışında anlamlı fark bulunmamıştır.

- Eğitimde toplam kalite yönetimiyle (ETKY) ilgili HİE programları öğretmen ve yöneticilerin iş motivasyonu düzeylerini kısmen etkilemiştir. Ancak öğretmen ve yöneticilerin TKY çalışmalarına gönüllü ve etkin katılımları düşüktür.
- Öğretmen ve yöneticilerin TKY uygulamasında karşılaştıkları sorunlar, iş motivasyonu düzeylerini düşürmüştür.
- ETKY uygulamasında öğretmen ve yöneticilerin iş motivasyonunun sürekliliğini sağlayacak etkinlikler hiç yerine getirilmemekte yada kısmen getirilmektedir.
- TKY uygulamasında hem maddi hem de maddi olmayan ödüllerin kullanılmasına ilişkin öğretmen ve yöneticilerin beklentileri yüksektir. Maddi olan ve olmayan ödüllerin iş motivasyonuna etkisine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri birkaç madde dışında anlamlı fark göstermemektedir”.



BÖLÜM V

HİZMETİÇİ EĞİTİMLERİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDE ETKİLERİNE YÖNELİK İBB İTFAİYE TEŞKİLATINDA BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nitel araştırma yöntemlerine göre hazırlanmıştır. Nitel araştırma insanları veya toplumların insani veya toplumsal bir soruna yükledikleri anlamları anlamaya ve keşfetmeye yönelik bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırma sürecinde araştırma soru ve uygulamaları ortaya çıkmakta verilere genel olarak katılımcıların ortamlarında toplanmakta ve veriler tümevarımsal olarak temalara ulaşmaya yönelik analiz edilmektedir. Araştırmacı verileri yorumlayarak, bireysel anlamlara odaklanmaktadır, bundan dolayı da araştırma raporu esnek bir yapıya sahiptir (Creswell, 2014: 4).

Bu çerçevede araştırmada nitel yaklaşımın seçilme sebebi, araştırmanın amacına ulaşmada ve araştırma sorularının yanıtlanmasında en uygun yöntem olarak görülmesidir. Konu ile ilgili katılımcıların görüşlerinin ayrıntılı biçimde betimlenmesi, bu betimlemelerden yola çıkarak detaylı biçimde tüme varıma ulaşmak amaçlanmıştır.

Araştırma olgu bilim deseniyle tasarlanmıştır. Olgu bilim çalışmasıyla bireylerin deneyimlerinden benzer bir anlama ulaşmak ve bireylerin “ne deneyimlediklerini”, “nasıl deneyimlediklerini” tanımlamak amaçlanmaktadır (Creswell, 2007).

Olgu bilim desenin de en temel veri toplama araçları görüşmelerdir. “Olgularla ilişkili yaşantı ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin sağladığı etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme özellikleri kullanılabilir”. (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Olgubilim araştırmalarının nitel araştırmanın doğasına uygun olarak kesin ve genellenebilir sonuçlar ortaya koymayabileceği, ancak bir olgunun daha iyi tanımlanmasına ve anlanmasına yardımcı olacak sonuçlar sağlayarak örnekler, açıklamalar ve yaşantılar ortaya koyabildiği belirtilmektedir. Bu yönüyle de hem ilgili literatüre hem de uygulamaya önemli katkılar sağlayabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:).

Bu açıdan araştırmada İBB İtfaiye Teşkilatı çalışanlarına verilen hizmet içi eğitimlerin motivasyonları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İBB İtfaiye Teşkilatı alışanları oluşturmaktadır. Örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş, araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden 25 İBB İtfaiye Teşkilatı alışanı oluşturmuştur.

5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, araştırmacı tarafından ilgili literatürden faydalanarak ve uzman görüşü alınarak hazırlanan görüşme formu ile toplanmıştır. Söz konusu görüşme formunda açık uçlu 10 soru yer almaktadır. Olgu bilim araştırmalarında katılımcılarla derinlemesine görüşmelerin ve açık uçlu sorular kullanmanın en uygun yöntem olduğu belirtilmektedir (Creswell (2007: 61).

Görüşmeler İBB İtfaiye Teşkilatı'nda görev yapan 25 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yaklaşık olarak 15 -25 dakika arası sürmüştür. Tüm görüşmeler izin alınarak ses kaydı yapılmış ve sonrasında kayıtlar dinlenerek yazılı formata dönüştürülmüştür. Görüşmeler sonrasında 65 sayfalık ham veri setine ulaşılmıştır. Katılımcılardan görüşmeler için randevu alınmış ve araştırmaya gönüllü katılımları sağlanmıştır.

Görüşmeler katılımcıların işyerlerinde araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde araştırmanın amacı, süresi ve gizliliği konusunda açıklamalar yapılmıştır. Görüşme soruları her katılımcıya sözlü olarak sorulmuştur. Görüşmenin

akışına göre sorular tekrarlanmış ve gerek duyulduğunda ekstra sorular katılımcılara yöneltilmiştir.

5.4. Verilerin Analizi

Veriler içerik analizi yoluyla çözümlenmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizi ile veriler tanımlanarak, verilerin içerisinde gizli olabilecek gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. İçerik analizi sonuçlar betimsel bir anlatımla sunulmakta ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilmektedir. Ayrıca ortaya çıkan temalar ve kategoriler kapsamında elde edilen bulgular açıklanarak yorumlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 81).

Araştırmada her bir araştırma sorusuna, araştırmacıların verdikleri yanıtlar alt alta yazılmıştır. Böylelikle katılımcıların yanıtları karşılaştırılarak benzerlikler ve farklılıklar incelenmiş, katılımcıların en sık vurguladıkları ifadelerle kodlar oluşturulmuştur. Katılımcıların hizmet içi eğitim ve motivasyonla ilgili ifadelerin içerik ve anlamlarından yola çıkılarak kodlama yapılmış ve bu kodlar benzerliklerine göre gruplandırılarak kategoriler oluşturulmuştur. Kodlar arasındaki ilişkilere dayanılarak temalar belirlenmiştir.

Araştırmada katılımcıların isimleri kullanılmamış, her bir katılımcı isminin yanına rakam getirilerek Katılımcı 1, (K1) olmak üzere, K2, K3.....K25 şeklinde kodlanarak kullanılmıştır.

Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için ses kaydı alınarak katılımcı ifadelerinin doğruluğu sağlanmış, uzun süreli veri toplanmış, sahada uzun süreli zaman geçirilerek veriler toplanmış, katılımcıların ifadelerine geniş ölçüde, kapsamlı betimlemelerle doğrudan alıntı yapılarak yer verilmiş, derinlemesine veri toplanmış, farklı ifadelere ve yorumlara yer verilmiş, nitel veri analizleri ve sonuçlar tez danışmanı öğretim üyesi tarafından incelenip geri bildirim alınmıştır.

5.5. Araştırmanın Bulguları

5.5.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri

Araştırmaya katılan İBB itfaiye teşkilatı çalışanlarının tanımlayıcı özellikleri ve verilen kod numaraları Tablo 5.1’de görülmektedir.

Tablo 5.1. Araştırmaya katılan itfaiye çalışanlarının tanımlayıcı özellikleri

Katılımcı	Görev Süresi (Yıl)	Eğitim Durumu
K1	14	Lisans
K2	12	Lise
K3	15	Yüksek Lisans
K4	23	Yüksek Lisans
K5	11	Lisans
K6	15	Lisans
K7	23	Lise
K8	16	Lisans
K9	24	Yüksek Lisans
K10	15	On Lisans
K11	11	On Lisans
K12	14	Yüksek Lisans
K13	21	Lise
K14	13	Lisans
K15	1	Lisans
K16	15	Lise
K17	13	Lisans
K18	13	Lisans
K19	15	Lise
K20	16	Ön lisans
K21	2	Ön Lisans
K22	14	Lisans
K23	11	Lisans
K24	24	Lise
K25	6	Lise

Katılımcıların 3’ü 10 yılın altında kıdeme sahip, 17’si 10-20 yıl kıdeme sahip, 5’i 20 yılın üzerinde kıdeme sahiptir.

Araştırmaya katılanların 7’si lise 4’ü ön lisans, 10’u lisans, 4’ü yüksek lisans eğitim düzeyindedir.

5.5.2. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimlere Yönelik Görüşleri

Araştırmaya katılan itfaiye teşkilatı çalışanlarına “Aldığımız hizmet içi eğitimler ihtiyaç duyduğunuz alanlarda mıydı?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya yönelik olarak katılımcıların 23’ü aldıkları eğitimlerin ihtiyaç duydukları alanlarda olduğunu belirtirken, 2’si ihtiyaç duyduğu alanlarda olmadığını belirtmiştir. Alınan yanıtlar Tablo 5.2’de sunulmuştur.

Tablo 5.2. “Aldığımız hizmet içi eğitimler ihtiyaç duyduğunuz alanlarda mıydı?” Sorusuna alınan yanıtlar

Yanıtlar	Katılımcılar	Sıklık
Hizmet içi eğitimler ihtiyaç alanlarındadır	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K23, K24, K25	23
Hizmet içi eğitimler ihtiyaç alanlarında değildir.	K2, K12	2

Aldıkları hizmet içi eğitimin ihtiyaç duydukları alanlarda olduğunu ifade eden katılımcıların bazılarının görüşleri şu şekildedir:

K5. Evet, özellikle mesleki anlamda aldığımız hizmet içi eğitimlere çok ihtiyaç duyuyoruz. Kişisel gelişim için aldığımız eğitimlerde evet bize çok şey katıyor fakat bu tür eğitimlere dışarıda da ulaşabilmek mümkün fakat mesleki anlamda kurum tarafından verilen eğitimlere dışarıda ulaşmak çok zor işimizin önemli bir kısmının canlıların hayatlarına dokunmak olduğu gerçeğini düşünürsek mesleki anlamda yeterliliğimizin olması, bu eğitimlerimizde aldıktan sonra teknolojiyle birlikte kendimizi devamlı yenileyebilmemiz için aldığımız her eğitim çok önemli ve ihtiyaç duyduğumuz eğitimlerdir.

K15. İşe başlayalı 1 yıl oldu hizmet içi eğitimlere gidip geldikçe aldığım eğitimlerde öğrendiklerimi gördükçe bu eğitimlere tahmin ettiğimden daha fazla ihtiyaç duyduğumu gördüm meslek hayatımın çok başında biri olarak mesleki bilgi ve becerilerimi artıracak bu eğitimlere çok ihtiyacım var.

K21. Aldığımız tüm uygulamalı eğitimler ihtiyaç duyduğum eğitimler diyebilirim. İtfaiye de en ufak detay bile çok büyük önem arz edeceği için bazen eğitimin konusu çok kapsamlı gibi gözükmesine de içerik olarak çok farklı bir bakış açısı kazanmanızı sağlayabiliyor. Örneğin hayvan kurtarma eğitiminin de hayvana nasıl yaklaşmanız gerektiğini, nabız ölçme bölgelerinin neresi olduğunu öğrenebiliyorsunuz ve bu detaylar hayati öneme sahip olabiliyor.

K10. “Aldığım hizmet içi eğitimler direk mesleğimle alakalıydı. Karşılaşabileceğim olaylarda bilgimi, becerimi olaylara bakış açımı, soğuk kanlı kalmamı, kriz yönetimime vb birçok mesleki özelliklerime katkı sağladı.”

Aldıkları hizmet içi eğitimin ihtiyaç duydukları alanlarda olmadığını belirten iki katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

K2. “Kısmen bazılarında ihtiyaç duymuş olsak ta çoğu eğitimin ihtiyaçlarımızdan uzak olduğunu düşünüyorum. Mesleki gelişimden ziyade kişisel gelişim, teknik eğitimler gibi insanın her yönden gelişmesi hedeflenmeli diye düşünüyorum.”

K12. “Şimdiye kadar aldığım hizmet içi eğitimler ihtiyacımın bir kısmını karşılayabilmiştir. Hizmet içi eğitimleri almazdan önce ihtiyaç analiz çalışması yapılmış, ancak ihtiyacımız olan ve istediğimiz eğitimlerin cüzi bir kısmı gerçekleştirilmiştir.”

Alınan yanıtlardan İBB itfaiye teşkilatının düzenlediği hizmet içi eğitimlerin çalışanların ihtiyaçlarına yönelik yapmaya çalıştığı, bu konuda oldukça da başarılı olduğu söylenebilir. Ancak ihtiyaç alanında olmadığını söyleyen çalışanların varlığı da yok sayılamaz. Buradan İBB itfaiye teşkilatı düzenlediği eğitimlerde tüm çalışanların ihtiyaçlarını karşılayamadığı ya da çalışanları tarafından yaptıkları hizmet içi eğitimlerin amaçlarına ulaşma noktasında sıkıntılar yaşandığı belirtilebilir.

Araştırmada katılımcılara “Aldığınız hizmet içi eğitimler öncesi hangi konuda eğitime ihtiyaç duyduğunuza yönelik bir çalışma yapıldı mı?” sorusu yöneltilmiştir. En sık ifade edilen görüşün eğitim seçenekleri sunulduğu, sonra sırasıyla, eğitim ihtiyacıyla ilgili bir çalışma yapıldığı, zorunlu katılım sağlandığı ve yapılmıyor görüşleri olmak üzere 4 ana tema ortaya çıkmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 5.3'te sunulmuştur:

Tablo 5.3. “Aldığımız hizmet içi eğitimler öncesi hangi konuda eğitime ihtiyaç duyduğunuza yönelik bir çalışma yapıldı mı?” sorusuna alınan yanıtlar

Yanıtlar	Katılımcılar	Sıklık
Eğitim seçenekleri sunuluyor	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K9, K10, K11, K13, K14, K15, K17, K19, K22, K24	17
Yapılıyor	K1, K5,K6,K7,K8, K12, K17, K18, K20, K21, 23,25	12
Zorunlu katılım	K6, K10, K11,K13, K15, K16	6
Yapılmıyor	K2, K3,K4, K13	4

Aldığımız hizmet içi eğitimler öncesi hangi konuda eğitime ihtiyaç duyduğunuza yönelik bir çalışma yapıldı mı? Sorusuna 22 katılımcı eğitim seçenekleri sunuluyor şeklinde yanıt vermiştir. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K5. “Mevcut sistem eğitim birimleri tarafından bir havuz oluşturuluyor ve o havuz içerisinde bulunan eğitim konularından eksiklik duyduğumuz yâda daha önce alıp ama şimdi pekiştirmek istediğimiz eğitimleri seçerek katılımı gerçekleştiriyoruz.”

K8. “Kurum tarafından her yıl eğitimlerin konu ve süreleri belirlenip personele kendisini eksik gördüğü veya geliştirmek istediği konularda personelin görüşleri alınarak eğitim programları düzenlenip bu kapsamda eğitimler verilmektedir.”

K15. Bazı eğitimler ise gönderilen eğitim listelerinden seçerek katılım sağlıyoruz bu seçme işleminde de üst amirlerimizle yaptığımız istişareler sonucunda gerek benim eksikliğini hissettiğim gerekse de onların bende gördüğü eksiklikleri gidermek için eğitim secimi yapıyorum.

25 katılımcıdan 12’si hizmet içi eğitim öncesi çalışanların ihtiyaçlarına yönelik çalışma yapıldığını belirtmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K1. En başta işe başladığımda ilk yardım, temel itfaiyeci eğitimi gibi mesleğimizi ilgilendiren temel konularda istisnasız her personel gibi bende bu eğitimleri aldım meslek hayatımın daha sonraki yıllarında gerek ekip amirlerimin bana önerdiği gerekse de benim eksikliğini hissettiğim eğitimlere talep oluşturarak katıldım ama eğitim atamaları genellikle kişisel bir çalışmadan ziyade kurumun yaptığı çalışmalar neticesinde şekilleniyor

K20. “Aldığımız veya alacağımız eğitimlerin neler olabileceği, neler eklenebileceği hakkında bizimle fikir alışverişinde bulunuluyor ve belirlenen eğitimlere genel olarak tüm santralçilerin katılımı sağlanıyor.”

K25. “Evet genelde zaten bir itfaiye şoförünün veya itfaiye erinin mesleğini yapabilmesi için hangi konu ve alanda eğitime ihtiyaç varsa o yönde çalışma yapılıp bize bildiriliyor.”

25 katılımcıdan 6’sı hizmet içi eğitim öncesi çalışanların ihtiyaçlarına yönelik zorunlu eğitimlerin verildiğini ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K6. “Yapılıyor lakin şöyle mesleki eğitimlerin bir kısmı zorunlu itfaiyecinin gerek duyacağı eğitimler neticesinde belirlenip her itfaiyecinin bu eğitimleri alması zorunlu kılınıyor örneğin ilk yardım, temel itfaiyeci eğitimi gibi.”

K10. “Mesleki eğitimlerimiz arasında zorunlu olanlar var örneğin ilk yardım eğitimi, kurtarma eğitimi gibi”

25 katılımcıdan 4’ü hizmet içi eğitim öncesi çalışanların ihtiyaçlarına yönelik çalışma yapılmadığını ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K4. “Hayır eğitim atamalarımız gerek İBB’nin gerekse de itfaiyenin eğitim birimleri tarafından hazırlanmış listelerden seçerek oluyor.”

K13. “Kişisel anlamda bir çalışma yapılmamıştır genelde atama yoluyla direk atanan eğitime katılım ya da atanan eğitimler arasından seçerek katılım sağlıyoruz.”

Alınan yanıtlardan itfaiye teşkilatında hizmet içi eğitim öncesinde çalışanlara bireysel olarak etkin bir ihtiyaç analizi yapılmamakta, bunun yerine yapılan eğitimler sonrasında ne tür eğitimlere ihtiyaç duyduklarını belirtmeleri istenmekte, sonraki eğitim çalışmaları da bu görüşler doğrultusunda bir eğitim havuzu oluşturularak sürdürülmektedir. Havuzdaki eğitimlere isteyen veya ihtiyaç duyan çalışanlar katılabilmektedir. Bunların dışında özellikle aksiyon bölümlerinde çalışanlara zorunlu mesleki eğitimler verilmekte, bu eğitimlerde de eğitim öncesi bir ihtiyaç analizi yapılması gerekli görülmemektedir. Hizmet içi eğitim öncesi ihtiyaç duyduğunuz eğitimlere yönelik çalışma yapılıyor veya yapılmıyor yanıtlarının ortaya çıkması, katılımcıların çalıştıkları birimlere göre farklı eğitim çalışmalarının yapılıyor olabileceği veya bazı çalışanların eğitimler sonrasında istediğiniz eğitimler sorusunu dikkate almamasının sonucu olduğunu düşündürmektedir.

Araştırmada katılımcılara ““Aldığınız hizmet içi eğitimler mesleki gelişiminize katkısı nasıl oldu açıklar mısınız?” sorusu yöneltmiştir. En sık ifade edilen görüşün becerilerimi arttırdı, sonra sırasıyla, değişime ve yeniliklere ayak uydurma, malzeme ve teçhizat kullan bilgim arttı, olaylara bakış açımı geliştirdi, eksikliklerimi tamamlamaya katkısı oldu görüşleri olmak üzere 5ana tema ortaya çıkmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 5.4’de sunulmuştur:

Tablo 5.4. “Aldığınız hizmet içi eğitimler mesleki gelişiminize katkısı nasıl oldu açıklar mısınız?” sorusuna alınan yanıtlar

Yanıtlar	Katılımcılar	Sıklık
Becerilerimi artırdı	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20, K22, K23, K24	21
Değişime ve yeniliklere ayak uydurma	K7, K9, K15, K16, K17, K18, K21	7
Malzeme ve teçhizat kullanım bilgim arttı	K2, K5, K14, K21, K25	5
Olaylara bakış açımı geliştirdi	K3, K8, K10, K21	4
Eksikliklerimi tamamlamaya katkısı oldu	K4, K9	2

“Aldığınız hizmet içi eğitimler mesleki gelişiminize katkısı nasıl oldu açıklar mısınız?” sorusuna 21 katılımcı becerilerimi artırdı şeklinde yanıt vermiştir. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K1. “Katkısı pozitif yönde oldu mesleğim gereği gerek uygulamalı aldığım eğitimlerin gerekse de teorik eğitimlerin karşılaştığım olaylarda, insan ilişkilerimde, kişisel donanımlarımın gelişmesinde bilgi, beceri ve tecrübelerimin artmasına katkısı oldu.”

K5. Tabi ki olumlu etkileri oluyor. Asansörde mahsur kalan veya sıkışan bir vatandaşa nasıl müdahale edeceğiz önceliklerimiz ne olmalı, trafik kazalarında araç içerisinde sıkışan bir vatandaşa nasıl müdahale etmemiz gerek onu en az zararlar bulunduğu yerden çıkarmamız için uygulayacağımız yöntemler, araçlar, gereçler, önlemler nasıl olmalı vb gibi olaylara müdahalelerdeki bilgi ve becerilerimi hep bu hizmet içi eğitimler sayesinde öğrendim ve geliştirdim.

K11. Mesleğimiz diğer mesleklerden ayrı olarak insanların zor anlarında yanlarında olmayı gerektiren bir meslek ve bu tür olaylardaki bilgi, müdahale şeklini bir kişinin sosyal hayatında geliştirmesi, bilmesi çok zor mesleki hayatıma başladığım andan itibaren mesleğimi icra etmemi sağlayacak tüm gereksinimleri aldığım hizmet içi eğitimler sayesinde edindim.

25 katılımcıdan 7’si hizmet içi eğitimler mesleki gelişimlerine değişime ayak uydurmaları konusunda katkı yaptığını ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K15. Mesleğimle alakalı birçok konuda daha önce edinmiş olduğum bilgimde, becerimde, herhangi bir tecrübemde yoktu. Aldığım eğitimlerle yeni şeyler öğreniyorum bilgimi, kabiliyetlerimi geliştiriyorum.

Bir örnek verecek olursak daha önce çalıştığım iş sektörlerinde aldığım eğitimler ve kurslar itfaiyede aldıklarımla çok farklı mesela bir muhasebeci bilgisayar programı eğitimi alıyor ve bu aldığı eğitimi deneme, yanılma yöntemiyle bile bilgisayar başında uygulayıp geliştirebilir veya bir avukat yasal ve kanunsal değişimleri teorik bir eğitim alarak okuyup kendini geliştirebilir ama itfaiyecilik mesleği daha fazla çeşitliliği olan ve uygulama alanında çok farklı tecrübelerini yaşanabileceği bir meslek olduğu için eğitimlerin mesleki gelişimimize katkısı çok fazla oluyor.

K16. “Tabi ki pozitif yönde oldu. Mesleğimle alakalı bilgi, beceri, yeteneklerimi eğitimler sayesinde artırdım ve aynı zamanda da devamlı gelişen, değişen teknolojiye de eğitimler sayesinde kendimi yenileyerek ayak uyduruyorum.”

K17. “Mesleki anlamda birçok konuda hiç bir yerde bulamayacağım, göremeyeceğim bilgi ve yetenekleri edinmemi ve bu edinimlerimi tazeleme, yenileme fırsatı sunarak daha iyi hizmet verebilme konusunda faydalı olmuştur.”

K18. “Beni mesleğime uygun hale getirdi. Mesleki anlamda aldığım her eğitim mesleğimi icra etmemde yararlandığım bilgiler verdi ve halen daha değişen, yenilenen mesleki bilgilere ayak uydurmamı sağlıyor.”

25 katılımcıdan 5’si hizmet içi eğitimler mesleki gelişimlerine malzeme ve teçhizat kullanım bilgisinin artmasına katkı yaptığını ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K7. Olumlu yönden oldu. Yaptığımız işte tecrübe çok önemli evet araç , gereç kullanımı bu yönde verilen eğitimler bizim bilgi ve becerilerimizi artırıyor ama bazen çok farklı olaylarla karşılaşabiliyoruz bu tecrübeler kendimizin, mesleğimizin, eğitimlerin, eğitimcilerin güncellemesini sağlıyor

K25. Bu eğitimler sayesinde kullanmam gereken araçları, malzemeleri nasıl kullanacağımı, elimizdeki malzemelerden nasıl kullanırsam daha verimli olacağımı bu eğitimler sayesinde öğrendim şayet bu eğitimler olmasa araçları, malzemeleri kullanırken zarar verebilirdim.

25 katılımcıdan 4’si hizmet içi eğitimler mesleki gelişimlerine olaylara bakış açısı geliştirme konusunda katkı yaptığını ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K21. Öncelikle artık olaylara daha geniş açıdan bakma imkânı sağladı. İtfaiyecilik mesleği pratik zeka gerektiren, en kısa zamanda en güvenli şekilde sonuç almayı hedefleyen bir meslek. Aldığım eğitimlerde birçok malzemenin aslında farklı işlerde de kullanılabileceğini öğrenmiş oldum ve olaylarda kullandığım ekipmanları çeşitlendirmemi sağladı. Böylelikle normalde fazla kullanmadığım bir ekipmana da el alışkanlığı kazanmış oldum. İtfaiyecilikte bir diğer önemli hususta soğukkanlılık. Olaya müdahale ederken sakin kalabilmeniz ve panik olmamak için kendinizden ve bilginizden emin olmanız gerekiyor. Hizmet içi eğitimlerde

bildiklerinizi detaylandırarak kendinize güveni tazeliyorsunuz buda sahada yaptığınız çalışmalara pozitif olarak yansıyor ve soğukkanlılıkla etrafınızda ki faktörlerden etkilenmeden işinizi doğru bir şekilde yapabiliyorsunuz.

K8. “Aldığımız hizmet içi eğitimlerin mesleki gelişimimize olumlu yönde katkısı olmaktadır. Yapılan eğitimlerde katılımcı personelin tecrübe edindikleri olayları anlatmaları herkesin olaylara farklı bakış açılarıyla yaklaşması mesleki anlamda yeni düşünceler sağlamaktadır.”

25 katılımcıdan 2’si hizmet içi eğitimler mesleki gelişimlerine eksiklerini tamamlama konusunda katkı yaptığını ifade etmiştir. Katılımcıların yanıtlarına aşağıda yer verilmiştir:

K4. “Tabi ki bilgi ve becerilerimin gelişmesine olaylara müdahale olsun, düşünsel anlamda olsun eksiklerimi görmeme ve bu eksiklikleri giderme hususunda aldığım eğitimlerin çok faydasını gördüm.”

K9. İlk işe girişte mesleki beceri kazandırma eğitimlerine paralel eğitimler verilmektedir. İlk alınan eğitimlerin kazandırmış olduğu becerileri, sahada uygulama esnasında eksikliklerin farkına varılmaktadır. Devam eden hizmet içi eğitimlerde tekrarın yanı sıra yeni gelişmelerin de ilave edilmesiyle beceri ve bilinç daha da artmaktadır.

Alınan yanıtlardan verilen hizmet içi eğitimlerin İBB itfaiye teşkilatı çalışanlarının mesleki gelişimlerine önemli katkıların olduğu, bu katkılar ile de aslında hizmet içi eğitimlerin amaçlarına önemli ölçüde ulaştığı ifade edilebilir.

Araştırmada katılımcılara “Hizmet içi eğitimlerin etkinliğinde size göre önemli olan unsurlar nelerdir?(Hoca, teknikler, ortam vs.)” sorusu yöneltilmiştir. En sık ifade edilen görüşün eğitim ortamı, eğitim teknikleri ve uygulama, ardından eğitmen ve katılımcıların özellikleri görüşleri olmak üzere 3 ana tema ortaya çıkmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 5.5’de sunulmuştur:

Tablo 5.5. Hizmet içi eğitimlerin etkinliğinde size göre önemli olan unsurlar nelerdir?(hoca, teknikler, ortam vs.) sorusuna alınan yanıtlar

Yanıtlar	Katılımcılar	Sıklık
Eğitim ortamı, eğitim teknikleri ve uygulama	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K15, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K23, K24, K25	23
Eğitmen	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K23, K24, K25	22
Katılımcıların özellikleri	K12, K17	2

“Hizmet içi eğitimlerin etkinliğinde size göre önemli olan unsurlar nelerdir?(Hoca, teknikler, ortam vs.)” sorusuna 23 katılımcı eğitim ortamı, eğitim teknikleri ve uygulama yanıtlarını vermiştir. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K4. “Hepsi önemli ama bence uygulamalı olarak aldığımız eğitimlerde doğal ortamların yaratılma hususu ve eğitmenin sunuş kabiliyeti bir adım öne çıkar.”

K5. “Hepsinin önemi göz ardı edilemez ama bizim mesleğimiz için en önemli eğitim olmazsa olmazı eğitimlerin uygulamalı tatbiki yapılarak olması çünkü teorik ile olay yeri çok farklı oluyor.”

K7. Hepsi önemli ama uygulamalı eğitimler uygun materyal ve malzemeler ve eğitmenin eğitim tecrübesinden ziyade gerçek olaylarla kendini geliştirmiş ve tecrübesini artırmış birinin olması çok önemli çünkü olay yeri çok farklı oluyor bizim mesleğimizde çok farklı etkenlerle karşılaşılıp çözüm üretmemiz gerekebiliyor.

K11. Bunların hepsi önemli ama bence en önemlisi bizim gittiğimiz olaylar birbirinden çok farklı ve çeşitlilik gösteren olaylar mesela trafik kazasına gidiyorsunuz ama her trafik kazasının kendi içinde başka müdahale şekilleri oluyor veya gittiğimiz yangınlarda çok farklı riskler olabiliyor o an oradaki farklılıkları görüp ona göre müdahale seklini belirlememiz gerek işte aldığımız uygulamalı eğitimlerde karşılaşabileceğimiz gerçekliklere yakın eğitimler olması bizim için çok önemli.

K21. En önemli unsur eğitmen. Bir eğitmenin en önemli özelliği bilgisini karşı tarafa öğretici bir şekilde sunabilmesidir. Eğitmen donanımlı olduğunu karşı tarafa hissettirebildiğin de eğitim verimli geçiyor. Fakat tabi ki de bu tek başına yeterli değil. Ortamında eğitime elverişli olması gerekiyor. Eğitmen her ne kadar bilgili olsa da ortam yetersiz olduktan sonra aktarabileceği bilgileri kısıtlayabiliyor. Örneğin bazı eğitimlerin açık alanlar da olması daha faydalı olabileceken kapalı ortamlarda olması verimliliği azaltabiliyor. Kişi sayısı da çok önemli. Yaptığımız iş teknik bir iş olduğu için malzemeleri kullanmamız gerekiyor. Kişi

sayısı fazla olduğu zaman tek bir malzemenin etrafına gereğinden fazla insan toplanırsa buda verimliliğı azaltabilir.

K10. “Hepsi önemli bence bunlara ek olarak simülasyon eğitimleri de eğitimin etkinliğini artıracığını düşünüyorum.”

25 katılımcıdan 22’si hizmet içi eğitimlerin etkinliğinde eğitmen unsurunu ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K1. Bana göre işimizin gereğı özellikle uygulamalı eğitimlerde uygun ortam araç gereç ve eğitiminin verdiği eğitim konusuna hakimiyeti, tecrübeleri çok önemli bunu bir örnekle açıklayacak olursak mesela trafik kazalarına müdahale eğitimi; mesleğimiz icabı çok çeşitli olaylarla karşılaşabiliyoruz her olay kendi başına ayrı müdahale şekli gerektirebiliyor ve bu tür olaylar tatbiki zor olaylar bu tür olayların eğitimlerinde gerçeğine yakın yapay ortamların oluşturulması ve eğitiminin bir çok olayla karşılaşmış tecrübesiyle olaylarda ne gibi şeylerle karşılaşabileceğimizi ve neler yapabileceğimizi bize aktarabilecek düzeyde birisinin olması benim için çok önemli

K13. Bunların hepsi çok önemlidir ama bence mesleğimiz açısından en önemlisi eğitimin katılımcıların neye ihtiyacı olduğunu bilen mesleki anlamda olsun, tecrübe anlamında olsun kendini geliştirmiş fikir alış verisine açık bir eğitmen olması önem arz etmektedir.

K19. Mesleğimiz için eğitimlerin önemi çok büyük çünkü gittiğimiz olaylarda evet tecrübelerimizi geliştiriyoruz ama vatandaşın canının ve kendi canımızın tehlikede olduğu anlarda deneme yanılma yöntemiyle değil öğrenilmiş, planlanmış bilgilerle hareket etmek zorundayız ve bu planlamayı, bilgileri aldığımız eğitimlerde mesleki tecrübesi olup bize farklı bakış açıları katacak eğitmen ve teknikerler, gerçeğe yakın ortamlar ve yine eğitimin verildiği ortamların rahat ve sorunsuz olması alınan eğitimin etkinliğini çok etkiliyor.

25 katılımcıdan 2’si hizmet içi eğitimlerin etkinliğinde katılımcıların özellikleri unsurunu ifade etmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlara aşağıda yer verilmiştir:

K12. “Hizmet içi etkinliklerde bence en önemli unsur eğitmen sonra sırasıyla, eğitimin içeriğı, katılımcıların hazır bulunuşluğu, eğitim materyalleri ve eğitim ortamı olarak sıralayabiliriz.”

K17. “Hepsi önemli bunlara ek olarak eğitim suresi, eğitim yerinin ulaşımı ve eğitime katılmak isteyen personelin katılımının sağlanması.”

Alınan yanıtlardan hizmet içi eğitimde önemli olan pek çok unsurun olduğu, bu unsurların başında ise eğitim ortamı, eğitim teknikleri ve uygulamanın geldiğı, katılımcıların eğitmenlerin özelliklerini vurguladıkları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların özelliklerini de önemli olduğu yönünde görüşler belirtilmiştir.

Araştırmada katılımcılara “Hizmet içi eğitim öncesine kıyasla eğitim sonrasında iş yaşamınızda herhangi bir değişiklik oldu mu? Olduysa nasıl?” sorusu yöneltmiştir.

Katılımcıların tamamı iş yaşamlarında değişiklik olduğunu ifade etmişlerdir. En sık ifade edilen görüşün iş becerisinde gelişme, sonra sırasıyla, araç gereç kullanım becerisi, öfke kontrolü, problem çözme ve iletişim becerileri, mesleki farkındalık, soğukkanlı davranmak ve özgüven, müdahale becerisi ve olaylara hakimiyet ile Kurumsal aidiyet, verimlilik ve motivasyon artışı olmak üzere 7 ana tema ortaya çıkmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 5.6’da sunulmuştur:

Tablo 5.6. Hizmet içi eğitim öncesine kıyasla eğitim sonrasında iş yaşamınızda herhangi bir değişiklik oldu mu? olduysa nasıl? sorusuna alınan yanıtlar

Yanıtlar	Katılımcılar	Sıklık
İş becerisinde gelişme	K1, K2, K5, K6, K7, K9, K13, K14, K17, K18, K19, K20, K24	12
Araç gereç kullanım becerisi	K5, K13, K14, K18, K21, K24	6
Öfke kontrolü, Problem çözme ve iletişim becerileri	K3, K4, K18, K20, K24	5
Mesleki farkındalık, bakış açısı	K8, K21, K22, K23, K25	5
Soğukkanlı davranmak ve özgüven	K7, K8, K12, K23	4
Müdahale becerisi ve olaylara hakimiyet	K10, K11, K12	3
Kurumsal aidiyet, verimlilik ve motivasyon artışı	K13, K19, K23	3

“Hizmet içi eğitim öncesine kıyasla eğitim sonrasında iş yaşamınızda herhangi bir değişiklik oldu mu? Olduysa nasıl?” sorusuna 12 katılımcı iş becerisinde gelişme yanıtlarını vermiştir. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K1. “Değişim oldu. İş yaşamımda olumlu faydalar gördüm. Hayata bakış açımda değişiklik oldu. İş becerilerimde artış meydana geldi yaptığım işi daha doğru ve emin bir şekilde yapmama aldığım eğitimlerin katkısı çok oldu.”

K7. “Alınan eğitimi iyi anlayıp uygulamalarıyla pekiştirerek bakış açımdan, bilgi, beceri ve kabiliyetlerimde olumlu yönde değişiklikler oldu.”

25 katılımcıdan 6’sı hizmet içi eğitimler sonrasında öncesine kıyasla araç gereç kullanım becerilerinin arttığını ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K5. “Bir olaya apar topar müdahale etmekle düzenli ve teknik müdahale etmek bir olamaz eğitimler sayesinde bilgi, beceri ve tekniklerini geliştirdim mesela kullandığımız araç, gereç ve malzemelerle neler yapabileceğimi ve elimizdeki malzemeleri daha etkin kullanmayı eğitimler sayesinde öğrendim.”

K14. “Elbette ki oldu öğrenilen her şeyin meslek hayatımızda da, sosyal hayatımızda da çok önemli olduğunu düşünüyorum mesela kurumda kullandığımız malzemeleri sağlıklı ve düzgün bir şekilde kullanmayı eğitimler sayesinde öğrendim.”

K15. Oldu. Bir örnek verecek olursam asansörden kurtarma eğitimine gitmeden önce asansör çeşitleri, modelleri, kullanım şekilleri, mekanizmanın nasıl çalıştığı içinde mahsur kalmış vatandaşa nasıl müdahale etmem gerektiği hakkında hiçbir bilgiye sahip değildim aldığım eğitimler sayesinde bilgiler edinip kendimi geliştirdim.

25 katılımcıdan 5’i hizmet içi eğitimler sonrasında öncesine kıyasla öfke kontrolü, problem çözme ve iletişim becerilerinin arttığını ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K3. Oldu. Bir örnek verecek olursam stres ve öfke bizim mesleğin en önemli unsurlarındandır istasyonumuza gelen psikolog stres ve öfke yönetimi konusunda 2 saatlik bir eğitim verdi. Ben ve arkadaşlarımda birbirimize davranışlarımız olsun diyaloglarımız olsun olay yerindeki vatandaşlarla diyaloglarımızda olsun gözle görülür bir şekilde rahatlama oldu. Bunu gözlemledim.

K4. Tabi ki oldu ben ekip amirliği yapmaktayım aldığım kişisel eğitimler sayesinde problem çözme insanlarla iletişim kabiliyetlerimin geliştiğini düşünüyorum aynı zamanda aldığım mesleki eğitimler sayesinde sorun çözmeye olsun olaylara bakış açım hayal dünyam olsun birçok alanda eğitimlerin eğitimden önceki bana artılar kattığını düşünüyorum.

K18. “Ekip çalışmasının önemi, öfke kontrolü, malzeme kullanımı, iletişim becerilerimde ve diğer mesleki kabiliyetlerimde eğitim öncesine göre pozitif yönde artış oldu.”

25 katılımcıdan 5'i hizmet içi eğitimler sonrasında öncesine kıyasla mesleki farkındalıklarının ve bakış açılarının geliştiğini arttığını ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K21. Evet , özellikle ekipmanı tanıma konusunda çok katkısı oldu. İtfaiye yıllarca hiç kullanmadığımız bir malzeme yeri geldiğinde lazım oluyor ve çok hayati noktalarda karşımıza çıkabiliyor. Hizmet içi eğitimler de gördüğümüz farklı ekipmanlardan sonra kullanmadığım malzemelerin üzerine daha çok düştüm ve ekipman kontrollerin de çok sık kullanmadığım bir ekipman bile olsa kontrol etmeye gayret gösterdim. Diğer yandan Dünyamız sürekli teknoloji olarak gelişme eğiliminde. Doğal olarak itfaiye teşkilatı da değişen Dünyaya ayak uydurmak zorunda. Örneğin eğitimler de hiç görmediğimiz solunum cihazları görmüş olduk ve teknolojinin gelişmesi yeni yangın çeşitleri de doğurabiliyor; metro yangınları gibi. Eskiden kapılar balyozla daha kolay kırılabilirken şimdi ki kapılar çelik olduğu için kapı kırma aparatları var. Bu bilinci kazandırmakta hizmet içi eğitimler çok önemli bir rol oynadı ve iş hayatıma yenilikçi bir bakış açısı kazandırdı.

K24. “Evet kullandığım malzemeler, vatandaşla iletişimim, müdahale tekniklerim gibi birçok alanda gelişim kat ettiğimi düşünüyorum.”

K25. “Yaptığım işi deneme yanılma yoluyla değil de eğitimlerde edindiğim, bilgiler ışığında yaparak eğitimlerden sonra kendime hep artı kazanımlar elde ettim.”

25 katılımcıdan 3'ü hizmet içi eğitimler sonrasında öncesine kıyasla müdahale becerilerinin ve olaylara hakimiyetlerinin geliştiğini arttığını ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K8. “Hizmet içi eğitimlerin aldıktan sonra iş yaşamımızda kesinlikle değişiklik olmuştur. Eğitim sonrası personelin olaylara bakış açısı, kendine güveni ve olaylara hâkimiyetine olumlu anlamda katkısı olmuştur.”

K11. Elbette ki oldu örnek veriyorum mesela kaza anında kalbi durmuş bir insana kalp masajı yapmak, suni solunum yapmak veya yanma olan bir daire içerisinde mahsur kalan birini nasıl kurtarılacağı bunları bu mesleğe girmeden önce öğrenmek veya da şöyle söyleyeyim bunları eğitim almadan öğrenmek mümkün değil ve bende mesleğimle alakalı bilgimi, davranış şekillerimi meslek içi eğitimler sayesinde öğrendim ve iş hayatımda karşılaştığım olaylarda tatbik ederek iyice kavradım.

K12. “Eğitimlerden sonra özgüven ve sınıfa hâkimiyette gözle görülür artış oldu.”

25 katılımcıdan 3'ü hizmet içi eğitimler sonrasında öncesine kıyasla soğukkanlı davranışlarının ve özgüvenlerinin arttığını ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K6. “Hizmet içi eğitimlerin illaki mesleki gelişimimize tecrübelerime katkısı oluyor karşılaştığımız olaylar karşısında daha soğukkanlı ve daha kendinden emin olmamızı sağlıyor.”

K10. “Evet örneğin olaylarda uygulamalı aldığım eğitimler sayesinde daha soğukkanlı, daha profesyonel ve hızlı karar verme gibi birçok yeteneğinden gelişim sağladım.”

25 katılımcıdan 2’si hizmet içi eğitimler sonrasında öncesine kıyasla kurumsal aidiyet, verimlilik ve motivasyonlarında artış olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların yanıtlarına aşağıda yer verilmiştir:

K19. “Oldu. Bilgi, becerim, verimliliğim ve motivasyonum arttı.”

K23. “Elbette ki ise bakış açım, kendime olan öz güvenimde, verimliliğim, planlı ve programlı çalışmada aldığım eğitimlerin katkısı oldu.”

Alınan yanıtlardan hizmet içi eğitim etkinliklerinin katılımcıların iş yaşamına önemli katkıların olduğu görülmektedir. Özellikle katılımcıların iş becerisinde gelişmeye ve araç gereç kullanım becerisini artırdığı, ayrıca kişisel gelişimlerine katkı sağlayarak öfke kontrolü, problem çözme ve iletişim becerilerini geliştirdiği, mesleki farkındalık sağlayarak bakış açılarını geliştirdiği, özellikle sahada görev yapanlar için önemli olan soğukkanlılığı ve özgüveni geliştirdiği, müdahale becerisini artırarak olaylara daha rahat hakimiyet kurmalarının yanında kurumsal aidiyeti artırarak verimlilik ve motivasyon artışı sağladığı belirlenmiştir.

Araştırmada katılımcılara “Düzenlenecek olan hangi tür eğitimler iş yaşamınızda sizi daha mutlu eder?” sorusu yöneltilmiştir. En sık ifade edilen görüşün iş ve sosyal yaşama olumlu katkı sağlayan eğitimler, sonra sırasıyla, gerçeğe yakın olaylarla uygulamalı eğitim, mesai saatleri içerisindeki eğitimler ve farklı eğitim yöntemlerinin kullanıldığı eğitimler görüşleri olmak üzere 4 ana tema ortaya çıkmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 5.7’de sunulmuştur:

Tablo 5.7. “Düzenlenecek olan hangi tür eğitimler iş yaşamınızda sizi daha mutlu eder?” sorusuna alınan yanıtlar

Yanıtlar	Katılımcılar	Sıklık
İş ve sosyal yaşama olumlu katkı sağlayan eğitimler	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K11, K12, K15, K17, K18, K19, K20, K23, K24, K25	18
Gerçeğe yakın olaylarla uygulamalı eğitim	K10, K13, K14, K15, K21, K22	6
Mesai saatleri içerisindeki eğitimler	K7, K10, K16	3
Farklı yöntemlerinin kullanıldığı eğitimler	K2, K12	2

“Düzenlenecek olan hangi tür eğitimler iş yaşamınızda sizi daha mutlu eder?” sorusuna 18 katılımcı İş ve sosyal yaşama olumlu katkı sağlayan eğitimler yanıtlarını vermiştir. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K1. “Bence kişisel eğitimler gerek iş hayatını gerek sosyal hayatımızı etkilediği için ben aldığım kişisel eğitimlerin hem sosyal hayatımda kullanım alanı olması hem de iş hayatında kullanım alanı olması dolayısıyla daha fazla haz alıyorum.”

K3. Meslekle ilgili eğitimlerimiz mutlaka olmalı. Bu eğitimler bizi mesleki anlamda geliştirip işini iyi yapan birer personel olarak bize haz verir aynı zamanda sosyal hayatımızda bizi bir birey olarak gelişimimize katkıda bulunacak eğitimlerde olmalı. İnsanların en zor anlarında yanlarında olan insanlar bizi o anlarda güçlü kılacak her türlü eğitim bizi mutlu eder.

K5. “Bilgi, beceri ve motivasyonumu artıracak her türlü eğitim bana pozitif bir değer katacağına inanıyorum bu pozitif değerde hem benim daha özgüvenli ve işini iyi icra eden biri olmamı sağlayarak daha mutlu bir iş yaşamım olmasını sağlar.”

K6. “Gerek sosyal hayatımda donanımlı bir birey gerekse de meslek hayatımda mesleğimin gereklerini her anlamda yerine getirebileceğim kazanımları kazanabileceğim her eğitim beni mutlu eder.”

K25. Şimdiye kadar gittiğim hiçbir eğitimden boş çıkmadım eğitim bizim mesleğimizi iyi yapabilmemiz için çok önemli bilgilerimizi devamlı güncellemeliyiz teknolojik gelişmelere ayak uydurmalıyız bunun için kendimi hazır ve yetkin hissetmemi sağlayacak bana bir şeyler katacak eğitimler beni mutlu eder.

25 katılımcıdan 6'sı iş yaşamında gerçeğe yakın olaylarla uygulamalı yapılan eğitimlerin kendilerini daha mutlu edeceğini ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K13. "Gerçeğe yakın olaylarla üzerinde sorumluluk alarak katıldığım ve de eksiklerimin ne olduğunu görüp giderebileceğim eğitimlere hem daha fazla konsantre olabiliyorum hem de beni mutlu eder."

K14. "Sahada verilen eğitimler ve alet, ekipman kullanarak yaptığım eğitimler benim öğrenmemde kolaylaştırıcı ve pekiştirici olduğundan dolayı bu tür eğitimlerden mutlu oluyorum."

K15. "Mesleğim hakkındaki gelişimimi katkı sağlayacak her türlü eğitim beni mutlu eder ama suda bir gerçek ki yaptığımız işte uygulamalı pratikte ne yapmamız gerektiğini öğrenebileceğimiz eğitimler bizim için çok önemli."

K21. Kurtarmaya yönelik eğitimler beni çok mutlu eder. Bu mesleğin en motive edici kısmı bir can kurtarmaktır. Kuyuya düşmüş bir köpek , trafik kazası geçirmiş bir insan, dereye düşmüş bir çocuk, enkazda kalmış bir bebek kurtarmak bu meslekte yaşayabileceğiniz en önemli anlardır. Fakat bu durumlar da teknik bilgi çok önemlidir. Bu tarz kurtarma olayların da eğer bilginiz yeterli değilse kurtarmak yerine karşıdakinin ölümüne de sebep olabilirsiniz hatta kendinize de zarar verebilirsiniz. O yüzden bu tarz bilgilere sahip olmak beni aynı zamanda bu olaylar da çalışabilecek olan bir personel yapacağı için kurtarmaya yönelik eğitimler almak beni hep mutlu edecektir.

K22. Eğitim ve aktivitelerin bir arada yapılacağı eğitimler beni mutlu eder örneğin daha önceden Karacaköy'de eğitim binamız var orada ileri düzey kurtarma eğitimi aldık teorik derslerimizi sınıflarda uygulamalı derslerimizi doğada uygun şartlar oluşturarak aldık. Denizde dalış dersi, nehir üzerinden geçme, doğal kuyulardan canlı çıkarma, dağdan iniş gibi.

25 katılımcıdan 3'ü mesai saatleri içerisinde yapılacak eğitimlerin kendilerini daha mutlu edeceğini ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K7. "Bana mesleki ve sosyal yönden bir şeyler katan benim aileme , kendime sosyal aktivitelerime ayırdığım zaman değil de çalıştığım günlerde bana verilen eğitimler ve zaman ayarlanması makul seviyede yapılmış ulaşımı kolay olan eğitimler."

K10. "Mesleki gelişimime katkı sağlayacak uygulamalı ikamet ettiğim adresime ulaşım kolaylığı olan ve sosyal zamanından çalmayacak eğitimler."

K16. "Çalıştığım günler eğitime gitmek isterim ve ulaşımı kolay bir yerde olması beni mutlu eder."

25 katılımcıdan 2'si farklı eğitim yöntemlerinin kullanıldığını eğitimlerin kendilerini daha mutlu edeceğini ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K2. “Kuruma inovasyon açısından katkı sağlamak amacıyla araç, malzeme, kişisel koruyucu ekipman vs. çizebilecek CAD programları iyi olurdu.”

K12.”Öncelikle mesleki gelişim eğitimleri olmak üzere farklı eğitim öğretim yöntem ve teknikleri olabilir.”

Alınan yanıtlardan düzenlenecek olan eğitimlerin iş ve sosyal yaşama katkı sağlayacak eğitimlerin olması, gerçeğe yakın ve uygulamalı olmasının yanında mesai saatleri içerisinde düzenlenmesi ve eğitimlerde farklı yöntemlerin kullanılmasının çalışanları mutlu edeceği anlaşılmaktadır.

5.5.3. Katılımcıların Motivasyonun İş Yaşamındaki Önemine Yönelik Görüşleri

Araştırmada katılımcılara “İş yaşamında motivasyonun öneminden bahsedebilir misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. En sık ifade edilen görüşün verimlilik ve performans artışı, sonra sırasıyla, işe odaklanma, hayati önemiyet, kurumsal aidiyet ve mesleki haz olmak üzere 5 ana tema ortaya çıkmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 5.8’de sunulmuştur:

Tablo 5.8. “İş yaşamında motivasyonun öneminden bahsedebilir misiniz?” sorusuna alınan yanıtlar

Yanıtlar	Katılımcılar	Sıklık
Verimlilik ve performans artışı	K1, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K23, K24	18
İşe odaklanma	K5, K6, K10, K13, K14, K17, K21, K22, K24, K25	10
Hayati önemiyet	K3, K4, K15, K17, K25	5
Kurumsal aidiyet	K2, K8	2
Mesleki haz	K3, K5	2

“İş yaşamında motivasyonun öneminden bahsedebilir misiniz?” sorusuna 18 katılımcı verimlilik performans artışı yanıtlarını vermiştir. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K1. Motivasyonun iş yaşamında da normal hayatımızda da önemi çok fazladır. İş hayatında motive olan çalışanın iş verimliliğinde artış olur işyerine katma değer olarak yansımalarıyla birlikte kişinin de kendisiyle ve çevresiyle barışık pozitif düşünen pozitif şeyler üreten bir kişi olmasını sağlar.

K7. Bence bu konuda işverene ve yöneticilere büyük iş düşüyor personele verilen değer, gösterilen saygınlık personelin işine daha motive olmasını sağlar mutlu olan işyerlerinde verimin daha fazla olacağını mutlu olan insanların ortaya daha iyi işler çıkaracağını düşünüyorum.

K9. Marifet iltifata tabidir. İnsanların verimli ve huzurlu bir şekilde çalışmasını sağlamak için motivasyona ihtiyaçları vardır. Moral ve motivasyonu yerinde olan kişi yaptığı işi severek yapacağı için hem verimli olacak hem de mutlu olacaktır. Bu mutluluk iş hayatına ve sosyal yaşamına olumlu katkı sağlayacaktır.

K11. İş hayatında çalışanın motivasyonu iş yerindeki birçok olaya doğrudan etki ettiğini düşünüyorum moral motivasyonu pozitif olan insanın işyerinde üretkenliği fazladır, arkadaşlarıyla uyumu, ekip çalışması pozitifdir, farklı görüşler, farklı bakış açıları üretir, kendisiyle de arkadaşlarıyla da hizmet verdiği insanlarla da barışık ve pozitif ilişkiler kurar ise kendini verir ama motivasyonu iyi olmayan insan kendini ise veremez ve bu saydığım artı kazanımların hiçbirini ortaya koyamaz

K12. “İş yaşamında motivasyonun çok önemi olduğu kanaatindeyim. Motivasyon azaldıkça performans ve başarı aynı şekilde düşer. Kişide görülen motivasyon sorunu ya da eksikliği, bulunduğu takımı, ekibi, kurumu veya kuruluşu da olumsuz etkiler.”

K14. Motivasyonu olmayan kişinin çalışma hevesi yok olur bir işi severek yapıp ona konsantre okunduğunda hem başarı oranının artacağına ve iyi bir iş yapmanın vereceği moralle mutlu olunacağını düşünüyorum.

K21. Motive olamadığımız hiçbir işi sağlıklı olarak yapabileme şansımız olmadığını düşünürüm. Motivasyon beraberinde odaklanmayı getirir, kendinizi işe vermenizi sağlar. Bu sadece itfaiye değil tüm iş dallarında da geçerlidir. Motivasyon içersin de birçok duyguyu barındırır. Hırs, sevgi, başarıma arzusu örnek olarak gösterilebilir. Örneğin ekipman kontrol ederken aklınıza bir çocuğun mahsur kalabileceği ve o ekipmanın lazım olacağı gelirse çok daha özenli ve detaylı kontrol edersiniz bu düşünce sizi işinize karşı motive eder ve daha doğru bir yaklaşım kazanmanızı sağlar.

K22. “İnsan hayatında gerek iş gerekse de normal hayatında motivasyon çok önemlidir motivasyon kişinin işini iyi yapmasını sağlar yaptığı işe konsantre olup pozitif şeyler ortaya koymasını sağlar.”

K23. “Kişiye istediğiniz eğitimi, bilgi, beceriyi verin sonuçta bunları kullanacak olan kişinin daha verimli olması ve işini iyi yapabilmesi için ruhsal ve duygusal açıdan da kendini iyi hissetmesi moral motivasyonunun yerinde olması şarttır.”

25 katılımcıdan 10'u iş yaşamında motivasyonun işe odaklanma açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların yanıtlarına aşağıda yer verilmiştir:

K6. "Motivasyonun yüksek olması kişinin işini daha iyi yapmasını işini de, kendini de geliştiren değişen dünyada günün şartlarına göre geliştirmesine sağlar."

K10."Kişinin işine daha çok konsantre olmasını sağlıyor hizmet veren bir kurumda çalışıyorum işimi severek mutlu bir şekilde yaptığımda daha verimli oluyorum vatandaşla iletişimim olsun arkadaşlarımla iletişimim olsun daha sağlıklı iletişimler ve işler ortaya koyabiliyorum."

K13. "İş yaşamındaki huzur ve mutluluk insanın kendini daha iyi hissetmesine buda yaptığı işe daha çok konsantre olmasına ve iyi işler ortaya çıkarmasına neden olur. İş hayatındaki motivasyon çalışanın performansını olumlu veya olumsuz etkiler."

25 katılımcıdan 5'i iş yaşamında motivasyonun hayati önemiyet açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Farklı katılımcıların yanıtları alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K4. Motivasyonun çok önemli olduğu bir mesleği icra ediyoruz yapacağımız hata hem kendi hem de vatandaşın canını tehlikeye sokabilir bu yüzden en basta kendimizi mesleki bilgi ve beceri yönünden hep hazır tutmalıyız ve de her zaman yaptığımız işe motivasyonumuz en üst seviyede olmalı

K15. İtfaiyeci olarak insanların kimi zaman canı, kimi zamanda malı için canımızı ortaya koyuyoruz. Yaptığımız iş meslek statüsünde olmasa da yaptığımız işin kutsallığıyla alakalı şüphemiz yoktur. Bu işide hakkıyla yapabilmek için en önemli etken motivasyondur.

K17. Motivasyon her sektör her iş kolu için çok önem arz etmektedir. Ortaya ürün koyan iş kolları açısından hatanın telafisi daha mümkünken ortaya hizmet koyan iş kolları için hatanın telafisi daha zordur. Çalışanın moral ve motivasyonunun yerinde olması demek daha verimli olması demektir yaptığı işe konsantre olup mutlu olan kişi ortaya daha kaliteli ürünler ve hizmet koyar.

25 katılımcıdan 2'si iş yaşamında motivasyonun kurumsal aidiyet açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların yanıtlarına aşağıda yer verilmiştir:

K2. "İşinde başarılı olmanın en büyük faktörü motivasyondur. Kişi kendini çalıştığı kuruma ait hissetmeli, kuruma değer katmalı ve buna bağlı olarak kendini devamlı geliştirerek motive olmalıdır."

K8. “Motivasyon hem iş hem de sosyal yaşamda önemli bir etkidir. Motivasyon aidiyet duygusunu artırıcı bir etkidir. İşine motive olmuş bir insan işiyle alakalı olumlu katma değer sağlamaktadır.”

25 katılımcıdan 2’si iş yaşamında motivasyonun mesleki haz açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların yanıtlarına aşağıda yer verilmiştir:

K3. Bizim mesleğimizde en önemli kavramlardan biridir motivasyon insanların önce canlarını sonra mallarını kendi hayatımız pahasına kurtarmaya çalışmak, insanların hayatlarına dokunmak duygusu bundan alacağımız haz bizim için en önemli motivasyon kaynağıdır ve bu motivasyon sayesinde kendi canımızı hiçe sayarak insanlara yardımcı olmaya çalışıyoruz.

K5. Sadece mesleğimiz için genel anlamda her işi yaparken o ise moral ve motivasyon olarak hazır olmalı insan bu hazır olma durumu yaptığımız işe kendimizi daha çok vermemizi ve daha iyi işler ortaya koymamız sağlar. Mutlu insan her zaman yaptığı işten haz alır ve hem kendine hem de çevresindekilere faydalı olur

Alınan yanıtlardan iş yaşamında motivasyonun verimlilik ve performans artışı, işe odaklanma, hayati önemiyet, kurumsal aidiyet ve mesleki haz vermesi açısından oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada katılımcılara “İş yaşamında motivasyonun artırılmasına yönelik neler yapılmalıdır, önerileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. En sık ifade edilen görüşün kararlara katılım ve çalışanların önemli ve değerli hissettirilmesi, sonra sırasıyla, sosyal faaliyetler, maddi ve manevi ödüller, etkili yönetim ve yöneticiler, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, özel günlerin hatırlanması ve ilerleme imkânı sağlanması, ünvan verilmesi olmak üzere 7 ana tema ortaya çıkmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 5.9’da sunulmuştur:

Tablo 5.9. “İş yaşamında motivasyonun artırılmasına yönelik neler yapılmalıdır, önerileriniz nelerdir?” sorusuna alınan yanıtlar

Yanıtlar	Katılımcılar	Sıklık
Kararlara katılım ve çalışanların önemli ve değerli hissettirilmesi	K5, K7, K10, K11, K13, K18, K19, K20, K21, K22, K24, K25	12
Sosyal faaliyetler	K1, K3, K4, K8, K14, K17, K18, K19, K20, K21, K23	11
Maddi ve manevi ödüller	K1, K2, K5, K6, K8, K10, K11, K15, K17, K18	10
Etkili yönetim ve yöneticiler	K6, K7, K9, K11, K13, K17, K20, K22, K25	9
Çalışma koşullarının iyileştirilmesi	K4, K6, K7, K12, K13, K16, K17	7
Özel günlerin hatırlanması	K10, K20	2
İlerleme imkânı sağlanması, ünvan verilmesi	K2, K22	2

“İş yaşamında motivasyonun artırılmasına yönelik neler yapılmalıdır, önerileriniz nelerdir?” sorusuna 12 katılımcı Kararlara katılım ve çalışanların önemli ve değerli hissettirilmesi görüşlerini paylaşmıştır. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K7. Bence bu konu hakkında öncelikli olması gerekenler uygun çalışma ortamlarının oluşturulması başımızdaki yöneticilerin liyakatli ve yönetim becerilerine sahip kişiler olması personele karşı takınılan tavır bakış açısı çok önemli personelin fikirlerine, bilgi, becerilerine önem verilmesi personele değerli olduğunu, önemli olduğunu hissettirilmeli.

K11. Bence işyerinde motivasyonu artıracak en büyük etken yöneticilerin ve işverenin çalışanına gösterdiği değer ile sağlanacağını düşünüyorum çalışanların insan olduğu ve insanca kararlar alınarak insanca bir yönetim anlayışının olmasının gerekliliğinin çok önemli olduğunu düşünüyorum bunun yansira ödüllendirme, sosyal aktiviteler, maddi olanakların düzeltilmesi de iş yaşamında motivasyonu etkileyen faktörlerden.

K19. Sevgi ve değer vermek her insan için motivasyonu artırıcı en büyük etkindir en başta sevgi ve değer diyebilirim sonrada çalışanların beklentilerini karşılamak örneğin ben ada grubunda çalışıyorum bizim olay yükümüz karadaki arkadaşlara göre daha azdır özellikle

kışın adada boş, ıssız oluyor ve personelin can sıkıntısından motivasyonu düşüyor sosyalleşeceğimiz ekip olarak kendimi iyi hissettirecek aktiviteler yapma fırsatı yaratılabilir.

K25. Lüzumsuz şekilde personelin moralini bozacak, mutsuz edecek davranışlardan kaçınılmalıdır. Personele karşı daha sevecen ve saygı sınırları içerisinde davranılmalı, liyakatli, personelin duygu, düşüncelerine, fikirlerine önem veren liyakatli yöneticilerin secimi, personel görev tanımının dışındaki işlerle muhatap edilmemeli gibi

25 katılımcıdan 11'i iş yaşamında motivasyonunun artırılmasına yönelik sosyal faaliyetler önermişlerdir. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K1. "Motivasyon artırıcı bazı etkinlikler yapılmalıdır. Sosyal faaliyetler düzenlenmeli (piknik, gezi, spor) vb. İş veren tarafından performans değerlendirmesi yapılmalı. Yapılan iş öncesi ve sonrası çalışan takdir edilmeli, manevi ve maddi açıdan destek verilmelidir.

K3. Kuruma olan aidiyet duygusunun güçlendirecek eğitimler motivasyonu güçlendirir. Örnek; yemekli toplantılar, şehir içi ve şehir dışı geziler, ulusal medya ve sosyal medyada kısa filmler sayesinde mesleki değerimizin artırılması yaptığımız mesleğe aidiyetimizi güçlendirir bizimde mesleğimize bağlılığımızı artırır.

K14. "Ekip çalışmaları, ekip yarışmaları, sportif turnuvalar, personelin katılabileceği sosyal aktiviteler, geziler , kamplar, ekip halinde tatil olanakları gibi."

K17. "Liyakatli yöneticiler, uygun çalışma ortamları ve şartları, maddi ve manevi destekler, yurt dışı, yurt içi tatil imkanları, ekip halinde geziler gibi."

K21. Yaşanmış olaylardan örnek gösterilebilir. Özellikle bir kurtarma anında yaşanan duygu yüklü anlar bizleri daha disiplinli ve arzulu çalışmaya teşvik edebilir. Spor yapmakta hem beyin hem vücut sağlığı açısından çok önemlidir. Spor alanları ve spor dalları artırılarak motivasyonumuza katkı sağlanabilir. Yaptığımız işin önemini bir başkasından duymakta bizleri her zaman gururlandırmıştır. Bazen yoldan geçen vatandaşlar çocuklarını itfaiye istasyonlarına getirir ve gezdirmek ister. Bu durum bile içten içe bizim motivasyonumuzu güçlendirir o yüzden itfaiye mesleğini vatandaşın gözü önünde bulundurmak ve değerli hissettirmek için çalışmalar yapmak bizleri çok daha motive edecektir.

25 katılımcıdan 10'u iş yaşamında motivasyonunun artırılmasına yönelik maddi ve manevi ödüllerin verilmesini önermişlerdir. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K5. Daha demokratik, insan için insanca bir yönetim anlayışı personelin kendini kuruma ait hissedebilmesi için yönetici konumundakilerin ve idarenin alacakları kararlarda personelinde fikrini sormaları motivasyonu artırmak için illaki personele performans ücreti veya ödül, prim vermeye gerek yok bazen bir insanın sırtını sıvazlamak toplum içinde yaptığı işten övgüyle bahsetmek insanı onure etmek kişinin motivasyonunu artırır.

K18. "Ödüllendirme yapılabilir, takdir etme, onurlandırma, 24 saat görevde olan itfaiye personelinin bina içerisindeki aktivite alanları geliştirilebilir örneğin mini futbol masası, play station gibi vakit geçirici aktiviteler yapılması sağlanabilir."

25 katılımcıdan 9'u iş yaşamında motivasyonunun artırılmasına yönelik etkili yönetim ve yöneticilerin iş başında olmasını önermişlerdir. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K6. “Üstlerimizden güler yüz motive edici davranışlar. Sosyal anlamda olsun maddi ve manevi anlamda olsun bazı kazanımlar aynı zamanda işyerinde personele daha rahat ortamlar sağlanması motivasyonun artırılmasına katkı sağlar.”

K9. Motive eden hususlar, kişiye göre, Eğitim durumuna göre, işe göre, iş ortamına göre, iş çevresindeki konuma göre, sosyal duruma göre, sosyal statüye göre, gelir düzeyine göre gibi çok farklı unsurlara göre değişebilir. Bu farklı özelliklerin tespit edilerek bunlara uygun davranışların sergilenmesi ve bireylerle bu veriler doğrultusunda iletişim kurulması isabetli olacaktır. Tüm kamu hizmetleri, kamu görevlileri aracılığıyla yerine getirilmektedir. Kamu görevlilerinin moral ve motivasyonu da hizmet kalitesini doğrudan etkileyecektir. Topluma verilen hizmetleri yürüten personelin öncelikle bir insan olduğu, onun da onurlandırılmaya ihtiyacı olduğu yöneticiler tarafından göz ardı edilmemelidir. Yapılan hata ve kusurlar, mutlaka cezalandırma yoluyla karşılık bulmamalı, önceliğin hata ve kusurun düzeltilmesi usulü olmalıdır. Yönetici sadece işin yöneticisi değil aynı zamanda çalışma arkadaşlarının da rehberi olabilmelidir.

25 katılımcıdan 7'si iş yaşamında motivasyonunun artırılmasına yönelik çalışma koşullarının iyileştirilmesini önermişlerdir. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K4. İşler daha pratik yöntemler ve yeniliklerle denenmeli. Küçük etkinlikler yapılabilir 24 saat görevde olduğumuz için personeli rahatlatıcı ortamlar sağlanmalı, personelin moralini yüksek tutmak ve kaynaşp güzel vakit geçirebilecekleri aktiviteler yapmalarına imkan verilmeli

K16. Yaptığımız iş gereği genellikle insanların zor zamanlarında yanlarında olmamız icap ediyor ve bu tip insanların canlarının, mallarının sıkıntıya girdikleri anlarda motivasyonunuz isterseniz de istemeseniz de en üst seviyeye çıkıyor o an başka bir şey düşünemiyorsunuz fakat olay harici istasyonlarda 24 saat nöbette duruyoruz ve gecede nöbet tuttuğumuzdan dolayı uykusuzluk, stres gibi şeyler motivasyonumuzu olumsuz etkileyebiliyor istasyonlardaki şartlar daha da iyileştirilebilir.

K12. “Motivasyonu artırmak için başta aşırı iş yükünün olmaması, yeterli ücret ve uygun çalışma ortamı olmalıdır.”

25 katılımcıdan 2'si iş yaşamında motivasyonunun artırılmasına yönelik özel günlerin hatırlanmasını önermişlerdir. Katılımcıların yanıtlarına aşağıda yer verilmiştir:

K10. Personele değerli olduğu hissettirilebilir, sosyal aktiviteler yapılabilir(spor aktiviteleri, kamplar)vs., çalışanların özel günlerinin hatırlatılması , ödüllendirme gibi.

K20. İş yerinde motivasyonu etkileyen bir sürü etken olduğunu düşünüyorum. Bazen iyi bir şey yaptığında yöneticinin sırtını sıvazlayıp bravo iyi iş çıkardın demesi bazen çalışma şartlarında çalışan odaklı alınan kararlar örneğin giyilen üniformanın seçiminde personele

danışılması, personelin keyif alacağı etkinlikler yapılması, personelin özel günlerinin hatırlanıp kutlanması, personele, fikirlerine değer verildiğinin personele hissettirilmesi vb.

25 katılımcıdan 2'si iş yaşamında motivasyonunun artırılmasına yönelik ilerleme imkânının sağlanması ve unvan verilmesini önermişlerdir. Katılımcıların yanıtlarına aşağıda yer verilmiştir:

K2. “Başarılı personelin ödüllendirilmesi, rütbe alabilmesi, apolet, bröve, maaşa ekstra prim , uzman ünvanı, eğitmen ünvanı vs gibi ünvanlar verilmesi.”

K22. İnsanın gerek iş hayatında gerekse de sosyal hayatında karşılaşacağı sorunlar insanın enerjisini aşağıya çeker işte bu gibi durumlarda yapılacak ilk iş çalışanın enerjisini düşürecek şeyleri bertaraf etmekle işe başlanabilir. Daha sonra uygun çalışma ortamları ve süreleri, kişinin üzerine taşıyabileceğinden fazla iş yükü yüklememek lazım, daha katılımcı çalışanın fikir ve görüşlerine önem verilen bir yönetim anlayışı, adil bir ödüllendirme mekanizması, çalışanın görevde yükselmesinin önünün açılması vb.

Alınan yanıtlardan iş yaşamında motivasyonun artırılmasında en önemli etkenlerin çalışanların kararlara katılması ve önemli ve değerli olduklarının hissedilmesinin olduğu, ayrıca iş yaşamında sosyal faaliyetlere yer verilmesi ve gerekli durumlarda çalışanların maddi ve manevi şekilde ödüllendirmelerinin motivasyonlarını artıracığı görülmüştür. Ayrıca etkili yönetim ve yöneticilerin olmasının, çalışma koşullarının iyileştirilmesinin çalışanların özel günlerinin hatırlanmasının yanında ilerleme imkânının sağlanarak unvan verilmesinin çalışanların motivasyonlarının artırılmasına yönelik önerileri olduğu görülmüştür.

5.5.4. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimlerin Motivasyon Üzerindeki Etkilerine Yönelik Görüşleri

Araştırmada katılımcılara “Aldığımız hizmet içi eğitimlerin iş motivasyonunuza etkileri nasıl oldu?” sorusu yöneltilmiştir. En sık ifade edilen görüşün eğitim Mesleki gelişim, sonra sırasıyla, İş motivasyonunda artış ve özgüven artışı olmak üzere 3 ana tema ortaya çıkmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 5.10’da sunulmuştur:

Tablo 5.10. “Aldığımız hizmet içi eğitimlerin iş motivasyonunuza etkileri nasıl oldu?” sorusuna alınan yanıtlar

Yanıtlar	Katılımcılar	Sıklık
Mesleki gelişim	K1, K2, K3, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K14, K15, K16, K17, K18, K20, K21, K22, K25	19
İş motivasyonunda artış	K1, K3, K5, K7, K10, K11, K13, K14, K15, K18, K19, K22, K24, K25	14
Özgüven artışı	K2, K7, K8, K10, K13, K15, K23	7

“Aldığımız hizmet içi eğitimlerin iş motivasyonunuza etkileri nasıl oldu?” sorusuna 19 katılımcı mesleki gelişim yanıtını vermiştir. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K2. “Bilgi ve becerilerimin artması ile işe hâkimiyet ve kendime güvenimin artması şeklinde oldu.”

K9. “Hizmet içi eğitimleri, yapılan işlerin daha bilinçli yapılmasını sağladığı ifade edilebilir. Bu eğitimler aynı zamanda konunun araştırılmasını da sağladığı söylenebilir.”

K11. İnsanlara iyi hizmet verebilmem için isimi iyi yapabilmem, mesleki bilgi, beceri ve tecrübelerimi geliştirmem ve bunları daima diri tutup günün şartlarına ve teknolojisine göre yenilemem gerekli ve bunları da eğitimler yoluyla kendime yatırım olarak görüyorum.

K14. Hizmet sunan bir kurumda çalışıyoruz aldığımız eğitimlerle kendimi mesleki anlamda da, kişisel anlamda da geliştirerek hem hizmet sunduğum vatandaşlar tarafından hem işyerindeki arkadaşlarım tarafından hemde işveren tarafından takdir edilerek motivasyonum artıyor.

K17. “Aldığım hizmet içi eğitimlerin hepsi benim bilgi, beceri, yetenek, bakış açım, yaratıcılığımıza katkı sağladı.”

K20. Hizmet içi eğitimler vasıtasıyla bilmediğim veya da güncellenen bir konunun eski bilgi ve birikimlerimi değiştirmesiyle daha donanımlı hale geldiğimi düşünüyorum eğitimlerin motivasyonunuza bir etkisi de şöyle oluyor eğitimlerde eğitmen vasıtasıyla kurum bizden geri dönüş alıyor örneğin tüm personel için sıkıntı veren bir durum eğitmen tarafından not alınıp mümkünse düzeltme yoluna gidiliyor böylece tüm personel için negatif olan birsey düzeltilerek personelin motivasyonunu olumsuz etkileyen bir etken ortadan kaldırılmış oluyor.

K21. Aldığımız eğitimlerin genel olarak sonucu kurtarmaya bağlıdır. Bu zamana kadar aldığımız eğitimlerden örnek verecek olursam asansörden kurtarma eğitimini örnek verebilirim. Bizlere bir çok video izlettiler. Kimi vatandaşın ayağı asansöre sıkışmış , kimi hayvanın kolu sıkışmış. Bu tip durumlar da çok hassas ve donanımlı olmanız gerektiği bilincine varıyorsunuz. En ufak bir detay bir canlının ölümüne sebep olabilir. Bu bizim için en büyük motivasyon kaynağı. Eğer yaptığımız işin sonucun da birilerinin canı yanacaksa veya birini kurtaracaksanız bundan daha büyük bir motivasyon kaynağı olmadığını

düşünmekteyim. Manevi duygular çok önemlidir ama profesyonelde davranmak zorundasınız işte arada ki köprüyü kuran en önemli faktör motivasyondur. Hizmet içi eğitimler de can kurtarmaya yönelik yapılan vurgular motivasyonumu artırıyor.

25 katılımcıdan 14'ü hizmet içi eğitimlerinin iş motivasyonlarına artış sağladığını ifade etmişlerdir. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K1. İş motivasyonuma olumlu yönde etkileri oldu. Aldığım hizmet içi eğitimler mesleğim hakkında bilgi, beceri sahibi olmamı buda yaptığım işi daha doğru ve düzgün yaparak yaptığım işten haz almamı sağladı.

K3. Bu işi severek yaptığım için tam motivasyonla çalışıyorum eğitimlerde benim mesleki gelişimime katkı sağlıyor ve işimi iyi yaptığımdaki mutluluk eğitimlerin motivasyonuma yaptığı olumlu katkıyla aynı doğrultuda

K4. Muhakakki olumlu yönde motivasyonumuzu etkiledi en basta yaptığımız işin ne kadar önemli olduğunu ve mesleğimizi icra edeceğimiz olaylarda başrol oyuncusunun hep biz olacağımızı yapacağımız bir hata veya da iyi bir müdahaleyle bir canlının yaşamına dokunacağımızı bunun önemini idrak ederek mesleki gelişimimize önem vermemizi ve daima kendimizi hazır tutmamıza yardımcı oluyor.

K22. Tabiki olumlu oldu yaptığımız iş ihbar safhasından başlıyor gelen ihbarın santralci tarafından değerlendirilip ivedi bir şekilde araç çıkarmasıyla artık işimiz kamusal alandan çıkıp insanların sosyal hayatlarını yaşadıkları alana kayıyor ivedi bir şekilde aracına binen itfaiye personeli olay yerine intikal etmeye çalışıyor ve bu süre zarfında trafik, hatalı park, duyarsız sürücüler, çevresel ve yapısal olumsuz faktörler gibi bir sürü engelle boğuşup olay yerine vardığında olayın ne olduğu ve detayına göre orada da araçların nasıl tabyalanacağıyla başlayıp olay yerinin organizasyonu, ekip çalışması, olay yerinde insanlar tarafından gelen tepkilere karşı öfke kontrolü gibi bir sürü davranış, bilgi, kabiliyeti, müdahale becerisini şayet edinmemiş iseniz eliniz ayağınız birbirine dolanır ne motivasyonunuz kalır nede sağlıklı düşünebilirsiniz. İşte bu yüzden aldığımız eğitimler sayesinde nelerle karşılaşacağımızı, karşılaşacağımız sorunlara nasıl davranış şekilleri göstermemiz gerektiğini, sorunların üstesinden nasıl gelebileceğimizi eğitimler sayesinde kazandık ve eğitimler bizim sağlıklı düşünüp, soğukkanlı ve özgüvenli bir şekilde işimi yapmamızı sağladığı için motivasyonumuzu pozitif yönde etkiliyor.

K24. Olumlu yönde oldu katıldığım eğitimler neticesinde işimi iyi yaparak kendimi daha iyi hissediyorum buda moral motivasyonumu artırıyor.

K25. İşimi daha iyi yapabilmemi sağladığı için motivasyonumu artırıcı etkisi oldu.

25 katılımcıdan 7'si hizmet içi eğitimlerinin özgüven artışı sağladığını ifade etmişlerdir. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K2. "Bilgi ve becerilerimin artması ile işe hâkimiyet ve kendime güvenimin artması şeklinde oldu."

K7. “Eğitimleri aldıktan sonra bakış açısı, iş yapma becerilerim, işi sevme, bilgim, müdahale yöntemlerim, özgüvenim gibi kendimi mesleki anlamda daha iyi hissedeceğim becerilerimin artmasıyla motivasyonuma olumlu yönde katkıları oldu.”

K10. “Kendimi geliştirmemde, malzeme kullanımı, öz güvenimin artması, olaylarda daha soğukkanlı kalarak sağlıklı kararlar almam gibi birçok mesleki becerimin artmasına bu yeteneklerinin artmasıyla mutluluk duyarak işime daha çok motive oldum.”

K13. “Mesleğimle alakalı bana tedirginlik veren şeyleri ortadan kaldırarak kendimi daha özgüvenli ve iyi hissetmemi, mutlu olmamı ve işime daha çok motive olmamı sağladı.”

K15. “İnsan birseyi biliyorsa kendinden emin olur, kendine özgüveni olur, ne yapacağını bilir, bilinmezlik ise insana huzursuzluk verir, stres, heyecan yaptırır ve insanın motivasyonunu olumsuz yönde etkiler eğitimler bize bilgi ve beceriler kazandırarak bizim motivasyonumuza katkı sağlıyor.”

K23. “Olumlu yönde oldu yeterliliğimin artmasıyla kendimden daha emin özgüveni yüksek biri haline geldim.”

Alınan yanıtlardan düzenlenen hizmet içi eğitimlerin çalışanların mesleki gelişimlerine önemli katkıların olduğu, ayrıca iş motivasyonlarını ve özgüvenlerini artırdığı belirlenmiştir.

Araştırmada katılımcılara “Hizmet içi eğitimlerin çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi için neler yapılmalıdır” sorusu yöneltmiştir. En sık ifade edilen görüşün gönüllülük esaslı ve eğitimlerle ilgili personel fikrinin alınması ve tekrarlı, güncel ve daha etkin farklılaştırılmış eğitimler olduğu, bunları sırasıyla uzmanlaşma ve eğitimin zamanlanması ve ulaşım kolaylığı görüşlerini takip ettiği, ardından, daha yetkin eğitimciler, gerçekçi eğitim ortamları, eğitim saatlerinin sosyal hayatı etkilemeyecek biçimde düzenlenmesi, eğitimin değerlendirilmesi ve maddi ve manevi ödüller görüşleri olmak üzere 9 ana tema ortaya çıkmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 5.11’de sunulmuştur:

Tablo 5.11. Hizmet içi eğitimlerin çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi için neler yapılmalıdır?

Yanıtlar	Katılımcılar	Sıklık
Gönüllülük esası ve eğitimlerle ilgili personel fikrinin alınması	K6, K8, K9, K17, K18, K22, K24	7
Tekrarlı, güncel ve daha etkin farklılaştırılmış eğitimler	K1, K4, K7, K11, K19, K21, K24	7
Uzmanlaşma	K1, K2, K8, K12, K16, K25	6
Eğitimin zamanlanması ve ulaşım kolaylığı	K6, K8, K10, K13, K14, K23	6
Daha yetkin eğitimciler	K3, K9, K10, K13, K19	5
Gerçekçi eğitim ortamları	K7, K10, K22	3
Eğitim saatlerinin sosyal hayatı etkilemeyecek biçimde düzenlenmesi	K5, K8, K19	3
Eğitimin değerlendirilmesi	K8, K15, K20	3
Maddi ve manevi ödüller	K17, K18	2

“Hizmet içi eğitimlerin çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi için neler yapılmalıdır?” sorusuna 7 katılımcı Gönüllülük esası ve eğitimlerle ilgili personel fikrinin alınması görüşünü ifade etmiştir. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K9. Hizmet içi eğitimlerin çalışanların motivasyonunu artırmada daha etkili olabilmesi için çalışanlara söz konusu eğitim veya eğitimlere ihtiyacı olduğu düşüncesinin kazandırılmasıyla mümkün olabileceği kanaatindeyim. Bu bilincin zamanla zorlama olmadan kazandırılması mümkün diye düşünmekteyim.

K18. Personelin katılacağı eğitime gönüllü iştirak etmesi, verilen eğitimin personel için önemli olduğu bilincinin verilmesi, görevinde yükselmesi, mesleğini daha iyi icra edebilmesi için alacağı hizmet içi eğitimlerin bir köprü görevi göreceğinin öğretilmesi.

K22. Personelle zorunlu eğitim atanması olmaması lazım personel katılacağı eğitime gönüllü ve severek katılmalı böylece hem eğitimci için hem eğitime katılan için verimli bir eğitim olur. Bence işyerinde yöneticilerin takındıkları tavırlar, aldıkları kararlar personel motivasyonunu olumlu veya olumsuz çok etkiliyor yönetim kademesindeki kişilere hizmet içi eğitimler vasıtasıyla yönetsel anlamda kendilerini geliştirme fırsatı verilmeli. Hizmet

içi eğitimler kamp tarzında doğada veya da otelde yapılabilir hem personel eğitim alıp hem de farklı aktivitelerle rahatlamış olur buda motivasyonu pozitif yönde etkiler.

25 katılımcıdan 7'si hizmet içi eğitimlerinin çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi Tekrarlı, güncel ve daha etkin farklılaştırılmış eğitimler görüşünü paylaşmışlardır. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K4. "Verilen eğitimler analiz yapılarak eksiklikleri giderilmeli, güncellenmeli ve daha eğlenceli hale getirilmeli."

K11. Eğitimlerde yaptığımız işin önem ve önemiyetini personelin bilmesi sağlanabilir örneğin çalışmalarımız sonucu hayata döndürdüğümüz hayatlarına dokunduğumuz insan veya diğer canlılar üzerinden eğitim öncesinde video görselleri hazırlanıp insanların bizim ve mesleğimiz hakkındaki duygu düşüncelerinin yer aldığı kayıtlar personele izlettirilebilir.

K21. Eğitimlerin farklı illerde farklı itfaiye personelleriyle yapılması motivasyonumuzu artırabilir. Her bölgeden insan tanımak, o bölgenin olaylarını görmek, oranın halkını tanımak iş hayatımıza önemli katkılar sunacaktır. Depremzedeleri ziyaret etmek, yangından kurtarılmış bir çocuk veya canlıyı görmek duygusal anlamda bizleri dolduracağı gibi azmimizi de artıracaktır. Motivasyon soyut bir kavram olduğu için genelde duygu ve düşüncelere dayalıdır. Bu sebeple bizlerin duygularını artıracak konulara yönelmek en önemli katkıyı verecektir.

K24. Eğitimlerde eğitimci eğitime katılan personelin fikirlerini alarak farklı bakış açıları geliştirilebilir örneğin anlatılan konu hakkında katılımcılara yaşadıkları tecrübeleri aktarmaları istenebilir. Simülasyon ortamları hazırlanabilir.

25 katılımcıdan 6'si hizmet içi eğitimlerinin çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi uzmanlaşma görüşünü paylaşmışlardır. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K1. "Uzmanlaşma olabilir kişiyi belli bir branş belli bir konu doğrultuda tekrar tekrar eğitime tabi tutarak o konu üzerindeki etkinliğini ve bilgisini artırarak kişinin o konu üzerindeki motivasyonu artabilir."

K2. "Personelin belli konuda uzmanlaşmasını sağlamak aranan kişi olduğunu hissetmesini sağlamak "

K12. "Hizmet içi eğitimlerin motivasyonu artırması için, verilen eğitimin katılımcının ihtiyacını karşılaması, bilgi, beceri seviyesini yükseltmesi gerekir".

K16. Hizmet içi eğitimler vasıtasıyla aslında kurum çalışanları iş ortamına hazırlayarak kendine yatırım yapıyor daha iyi hizmet vermek insanların gözünde pozitif bir değer oluşturmak başlıca hedefi oluyor özellikle oy kaygısıyla hareket eden belediyelere bağlı bir

kurum olarak vatandaş odaklılık ve kurumun insanların gözündeki yeri çalışanın memnuniyetinin hep önüne geçiyor oysaki hizmeti verenlerin çalışanlar olduğu onlarında insan oldukları morale, takdir edilmeye, maddi, manevi desteğe ihtiyacı oldukları ve yönetici konumundaki kişilere de daha insan odaklı ve yönetim becerilerine kazandıracak eğitimlerin verilmesinin personelin motivasyonuna artı olarak döneceğini düşünüyorum.

K25. Bence kişinin mesleki alanında uzmanlaşması sağlanabilir. Örneğin yöneticilik yapan birinin yönetsel alanda kendini geliştirmesi ona o yönde eğitimler verilmesi, şoför personele kurtarma eğitimi vermek yerine araçlar konusunda uzmanlaşmış sağlanmalı gibi.

25 katılımcıdan 6'sı hizmet içi eğitimlerinin çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi eğitimin zamanlanması ve ulaşım kolaylığı görüşünü paylaşmışlardır.

Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K6. Eğitimlere katılacak personeli uzak eğitim binalarına toplamak yerine kişinin çalıştığı binaya eğitmenin gitmesi eğitim öncesinde kişinin yaşayacağı yorgunluk giderilebilir. Verilecek eğitimleri devamlı canlı tutarak teknolojik gelişmelerle yenilemek, daha önceden personele hangi konular üzerinde eğitim almak istediği anketi yapılabilir.

K14. Eğitim zamanlaması iyi yapılmalı örneğin başımızda pandemi gibi bir sıkıntı varken insanları bir araya toplayıp riske atmak kişiye önemsiz hissi uyandırır motivasyonunu bozar. Eğitim süreleri çok uzun olmamalı, eğitim yerine ulaşım kolay olmalı gibi.

K23. "Eğitim süreleri kısaltılabilir, eğitimlerin devamlılığı sağlanabilir."

25 katılımcıdan 5'si hizmet içi eğitimlerinin çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi daha yetkin eğitimciler görüşünü paylaşmışlardır. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K3. "Mevcut sistem yeterli. Meslekle ilgili olmayan konular hakkında uzman ve yetenekli eğitmenlerin olması daha iyi olur."

K9. Hizmet içi eğitimlerin çalışanların motivasyonunu artırmada daha etkili olabilmesi için çalışanlara söz konusu eğitim veya eğitimlere ihtiyacı olduğu düşüncesinin kazandırılmasıyla mümkün olabileceği kanaatindeyim. Bu bilincin zamanla zorlama olmadan kazandırılması mümkün diye düşünmekteyim.

25 katılımcıdan 3'ü hizmet içi eğitimlerinin çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi gerçekçi eğitim ortamları görüşünü paylaşmışlardır. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K7. "Verilen eğitimlerin sürekliliği, değişik eğitimler, daha iyi eğitmenler, olay yerini aratmayacak eğitim ortamlarının hazırlanması gibi."

K10. "Eğitim alanlarının personelin ikamet ettiği adreslere kolay ulaşılabilir olması, verilen uygulamalı eğitimlerin gerçeğe yakın ortamlarda yapılması, eğitimi veren eğitmenin pratik bilgisinin ve tecrübesinin yüksek olması gibi."

25 katılımcıdan 3'si hizmet içi eğitimlerinin çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi Eğitim saatlerinin sosyal hayatı etkilemeyecek biçimde düzenlenmesi görüşünü paylaşmışlardır. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K5. Eğitimlerin sosyal aktivitelerle desteklenmesi lazım mesela eğitimler kamp olarak veya tatil olarak iç içe yapılabilirse motivasyon üzerinde daha etkili olabileceğini düşünüyorum. Eğitimlerin personelin izinli kendisine sosyal hayatına ailesine vakit ayıracağı günlerde değil de çalıştığı ise geldiği günlerde olması.

K19. İzinli günlerinde çalışanı eğitime getirtmemek gerek, konuların güncellemesi yapılarak günün şartlarına göre yenilenmesi aynı şekilde eğitmenin de verdiği eğitimde yaratıcılık özelliğinin olması kendini yenilemesi.

25 katılımcıdan 3'ü hizmet içi eğitimlerinin çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi yapılan eğitimlerin değerlendirilmesi görüşünü paylaşmışlardır. Farklı katılımcıların ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K15. "Eğitime katılan personelin eğitimdeki konu hakkındaki bilgi, becerisi ölçülerek o konu hakkında gelişimi sağlanabilir."

K20. Hizmet içi eğitimden önce ve sonra katılımcının o konu hakkındaki eğitimden önceki ve sonraki durumunu tespit etmek için test yapılabilir ve bu testlerin sonucunun görevde yükselme, performans notu gibi personeli motive edici etkenlere etki etmesi sağlanabilir.

25 katılımcıdan 2'si hizmet içi eğitimlerinin çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi maddi manevi ödüller verilmesi görüşünü paylaşmışlardır. Katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

K17. "İşini iyi yapan personelin ödüllendirmesi, takdir edilmesi, motivasyonu azaltan etkenleri ortadan kaldırmak, personelin fikirlerine önem vererek personelin kuruma aidiyetini artırmak, görevde yükselmesi için olanak tanımak vb."

K18. "Personelin katılacağı eğitime gönüllü iştirak etmesi, verilen eğitimin personel için önemli olduğu bilincinin verilmesi, görevinde yükselmesi, mesleğini daha iyi icra edebilmesi için alacağı hizmet içi eğitimlerin bir köprü görevi göreceğinin öğretilmesi."

Alınan yanıtlardan düzenlenen hizmet içi eğitimlerin çalışanların motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi için öncelikle gönüllülük esasına dayanması ve düzenlenen eğitimlerde personelin fikrinin alınması gerektiği belirlenmiştir. Ayrıca

eğitimlerin tekrarlı ve g¼ncel olması, farklılaştırılmış Şekilde d¼zenlenmesinin yanında uzmanlaşma sağlaması, eğitimin zamanlanmasının iyi yapılması ve eğitim d¼zenlenen yerlerin ulaşılabilir olması, eğitimcilerin daha yetkin olması ve eğitimlerin gerĕekĕi eğitim ortamlarında yapılması çalışanların motivasyonlarına daha olumlu katkılar sağlayacağı g¼r¼lm¼řt¼r. Bunların yanında eğitim saatlerini çalışanların sosyal hayatlarını etkilemeyecek biçimde d¼zenlenmesi, verilen eğitim sonrası değerlendirmelerin yapılması ve işinde başarılı olan personelin maddi ve manevi olarak ¼d¼llendirilmesinin hizmet içi eğitimlerin çalışan motivasyonuna daha fazla katkı sağlayacağı belirlenmiştir.



BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet içi eğitimlerin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya İBB İtfaiye Teşkilatı'nda çalışan 25 kişi gönüllü katılmıştır.

Literatürde nicel olarak çalışılan hizmet içi eğitim ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiler, bu çalışmada nitel olarak, çalışanlarla yapılan görüşmelerle incelenmiştir. Görüşme yöntemiyle aktif itfaiyecilik görevini yerine getiren, itfai olayların birçoğuna katılarak farklı operasyon sahasında çalışma imkanı bulan itfaiyeciler araştırmaya katılım göstermişlerdir. Görüşmelerden elde edilen verilere içerik analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda; düzenlenen hizmet içi eğitimlerin çalışanların başta becerilerini artırdığı, sonra sırasıyla, değişime ve yeniliklere ayak uydurmalarına, malzeme ve teçhizat kullanma bilgilerinin artmasına, olaylara bakış açılarını geliştirerek eksikliklerini tamamlamalarına katkıları olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Hizmet içi eğitimler ile çalışan motivasyonu arasında ilişkilerin olduğu, özellikle hizmet içi eğitimlerin motivasyon üzerinde mesleki gelişim, iş motivasyonunda artış ve özgüven artışı konularında etkisinin olduğu belirlenmiştir. Hizmet içi eğitimlerde yapılan uygulamalı eğitimlerin personelin motivasyonuna olumlu yönde etki ettiği görülmüş, teorik eğitimlerin itfaiyeciler üzerinde uygulamalı eğitimler kadar motivasyonu artırmadığı görülmüştür.

Katılımcılara göre hizmet içi eğitimlerin çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi için eğitimlerde gönüllülük esasına önem verilerek eğitimlerle ilgili çalışanların fikrinin alınmasına, eğitimlerin tekrarlı, güncel ve daha etkin biçimde farklılaştırılarak yapılması, uzmanlaşmanın sağlanarak eğitimin zamanlanmasına dikkat edilmesini, hizmet içi eğitimlerin verildiği yerlerin ulaşımının kolay olmasını, daha yetkin eğitimcilerle, gerçekçi eğitim ortamlarında ve eğitimlerin saatlerinin

Çalışanların sosyal hayatlarını etkilemeyecek biçimde düzenlenmesinin yanında verilen eğitimlerin değerlendirilerek katılımcıların maddi ve manevi şekilde ödüllendirilmeleri gerektiği belirtilmiştir.

Bu araştırma İBB İtfaiye Teşkilatında görev yapan 25 çalışanın görüşleri ile sınırlıdır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerine göre yapılmıştır. Daha genel verilere ulaşmak için daha fazla katılımcı üzerinde nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı araştırmalar yapılabilir.

Ayrıca araştırmanın benzerleri farklı illerdeki itfaiye teşkilatı çalışanları üzerinde gerçekleştirilebilir.



REFERANSLAR

- Acar, N. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: MPM Yayınları
- Acuner, Ş.A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akdemir, A. (2000). *İşletme Bilimine Giriş Kavramlar, İşlevler ve Tartışmalar*. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Aksoy, H.H. (1996). Ekonomik Getirisi, İstihdam Ve Piyasaya Dönük Etkileri Açısından Mesleki Teknik Eğitim”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 29(1), 73-104. doi: 10.1501/Egifak_0000000277.
- Altınışik, S. (1996). Hizmet içi Eğitim ve Türkiye`deki Uygulama. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 7(7) 329-48.
- Altok, T. (2009), Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Arat, T. ve Bakan, Ö. (2011). *Uzaktan Eğitim Uygulamaları*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 14 (1-2), 363-374. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/selcuksbmyd/issue/11302/135148>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*. London: Kogan Page.
- Aslan, Ö. (2006). Öğrenmenin Yeni Yolu: E-Öğrenme. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2),121-131
- Ataman G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Atay, D. Y. (2003). *Öğretmen Eğitiminin Değişen Yüzü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ayan, A.(2015), Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Aralık, 10 (3), 117-141.

- Aydın, İ. (2011). Çeşitli Ülkelerde Öğretmenlerin Hizmetiçi Eğitimi. *Prof. Dr.Yahya Akyüz'e Armağan – Türk Eğitim Tarihi Araştırmaları Eğitim ve Kültür Yazıları* (s.335-347), Ed. Cemil Öztürk ve İlhami Fındıkçı, Ankara:Pegem
- Aydın, İ. ve Çınkır, Ş. (2010). İnsan Kaynağının Eğitimi ve Gelişimi. (Ed: Atilla Yelboğa).*Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları. Ankara: Nobel*
- Aytaç T. (2000). Hizmetiçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Milli Eğitim*, (147), 66-70.
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.
- Bilecen, F. (2008). *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Bilgin, K.U., Akay, A., Koyuncu, H. E. ve Haşar, E. Ç. (Hızl). (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*. Ankara: TEPAV Yayını.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Bs., İstanbul: Beta Yayınları
- Birkan, K.C. (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderin Önemi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bolat, T., O. Seymen, A. , Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Gözden Geçirilmiş 2. Bs.Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bucak, T. (2011). *İşletmelerde hizmet içi eğitim*. İzmir: İlya Yayınevi.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Budak, G. ve Budak, G. (2006). Kriz Ve Kriz Yönetimi. (Ed. M. Şerif Şimşek, Said Kınır). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler* (s.225-237). Ankara: Nobel Yayınları.
- Büyükgöz, T. (2008). *Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon
- Clemenz, C. E. (2001). *Measuring Perceived Quality Of Training In The Hospitality Industry*. (Doktora tezi).Virginia Polytechnic Üniversitesi, Blacksburgh/ Virginia.

- Cüceloğlu D. (2016). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*. 28. bs. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çakır, E. ve Kacı, Ü. (2018). İşletmelerde Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sinizme ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 124-149. <https://doi.org/10.30803/adusobed.389580>
- Çakır, G. (2009). *İş Görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları Ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çelik, P.(2010). İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (İSO 9000-2000 Revizyonu) İlke, Süreç, Uygulama*. 2. bs. İstanbul: Beta Basım A.Ş.,
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde GÜdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çevikbaş, R. (2002) *Hizmet İçi Eğitim Ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması Alan Araştırması*. Ankara: Nobel Yayın.
- Efeoğlu, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Elma Basım.
- Efil, İ. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa
- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 12.bs. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Er, G., (2013). *Kurum İçi İletişimi Geliştirmede "İletişim" Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü (Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Üzerine Bir Değerlendirme)*. (Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ercoşkun, M.H., Nalçacı, A. (2005). Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri ve Önemi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (11): 353-370 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunikkefd/issue/2772/37111>
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15. Bs. İstanbul: Beta
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 16.bs. İstanbul: Beta Basım.

- Ertürk, E., ve T. Keçecioğlu. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerinde Örnek Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış* 12(1),39-52.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Grant Cairncross, Simon Wilde & Lucinda Hutchinson (2008). Training and Service Quality—A Case Study Analysis of Regional Australian Restaurants. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 5 (2), 149-163. <https://doi.org/10.1080/14790530802252800>
- Gül, H. (2000). Türkiye’de kamu yönetiminde hizmet içi eğitim. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3),1-14.
- Güneş, M. (2013).Yerel Yönetimlerde Personel Niteliğinin Artırılması Ve Personel Sorunlarının Çözümünde Hizmet İçi Eğitim Uygulaması. *Savunma Bilimleri Dergisi*,12(1). 21-42.
- Güney, S. (2008). *Davranış Bilimleri*. 4. Bs, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. 3. bs. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Herzberg, F. (2004). *Bir Kere Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz ? Motivasyon*. MESS Yayınları.
- İbicioğlu, H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif)*. Ankara: Alter Yayıncılık
- İçtüzzer, E. (2009). *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasında Çalışanlara Verilen Hizmetiçi Eğitimler Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaçer, A. (2019). *Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Erciyes Üniversitesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Kahraman, H.B. (2017). *Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Alguların Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kantar, H. (2010). *İşletmelerde Motivasyon*. 2.Bs, İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım
- Kaptangil, K. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim*, Siyasal Kitapevi, Ankara.

- Kaya, İ. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları: Otel İşletmesinde Bir Örnek Olay Uygulamaları. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 4 (11), 77-91.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keser, A. (2015). *Çalışma Psikolojisi*. 5. bs. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koç, H., Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler İçin Yönetim Bilim*. 2.bs. Ankara: Seçkin
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. 17.bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kuzu, L. (2015). *Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu Üzerine Bir Alan Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lopes, C.M., Fialho, A.H., Cunha, C., Niveriros, S. (2013). Business Games for Leadership Development: A Systematic Review. *Simulation&Gaming*, 20 (10),1-21
- Mathis R.L ve Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*. 12th Edition, USA: Thomson South- Western.
- Memis, K , Hosgör, H , Boz, C , Gün, İ , Gündüz, D . (2015). İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi Örneği. *Clinical and Experimental Health Sciences*, 5 (4) , 220-230 . DOI: 10.5455/musbed.20150917032323
- Montana, P. VE Charnow, B. (1993). *Management: A Streamlined Course for Students and Business People*. New York: Barron's Business Review Serie
- Noe, R.A. (2010). *Employee Training and Development*. New York: McGrawHill/Irwin.
- Nüzket, N. (2008). *Sağlık Bakanlığı İstanbul Eğitim Ve Araştırma Hastanesinde Görev Yapan Hemşirelere Verilen Hizmet İçi Eğitim Programının Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Olçay, K., Ünlüöner, K., Ertürk, M., Olçay, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara Ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (19), 9-32. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6133/82243>

Önen, L. ve Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Örücü, E. ve Yumuşak, S. (2005). Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 235-240

Örücü, E., Kanbur, A., (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*. 15 (1), 88-97.

Özçelik O. (2008). *İnsan Kaynaklar Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Özden, Ö. (2010). *Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitimi Ve Antalya Büyükşehir Belediyesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta.

Özer P. S. ve Topaloğlu. (2008). Motivasyon ve Motivasyon Teorileri, Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, (ed. Celalettin Serinkan).Ankara: Nobel Yayın

Özer, P.S., Topaloğlu, T. (2012). *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel.

Özpuat, F. (2010). Sağlık Bakanlığı Ankara Dışkapı Eğitim Ve Araştırma Hastanesinde Çalışmakta Olan Sağlık Personelinin Hizmet İçi Eğitim Programına İlişkin Görüşlerinin Saptanması. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, (Sempozyum Özel Sayısı), 283-292.

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

Öztürk, M.(2003). *İşletme ve Yönetim, İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Özyurt, N. (2013). *İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Pekel, H.N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. 4. bs. Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz, (2013). *Örgütsel Davranış*. 5. Bs. Aktüel Yayınları, Bursa.
- Saruhan Ş., Öncer, C., ve Özdemir A. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- Selçuk, Z. (2000). *Gelişim ve Öğrenme*. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Sevinç, H., (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Yardımlaşmalar Dergisi*. 8 (39) , 944-964.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Subaşı, Murat (2019). *Hizmetiçi Eğitimin Çalışanların Performansına Etkisi; Örnek Bir Uygulama Shell*. (Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, L , Güçlü, F . (2011). Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci Ve Uygulamaları. *Journal of Social Policy Conferences*, (59), 217-270, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusskd/issue/888/10105>
- Şimşek, M. Ş. (2004). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 8. bs. Ankara: Nobel Yay. ve Dağ.
- Şimşek, M.Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge , S. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel
- Tağ, M.N., Çetinkaya, B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15 (3), 858-888 <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeb.2019355054>
- Taş Akbulut, M. (2004). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetim Anlayışına Göre Hizmet İçi Eğitime Katılan Öğretmen Ve Yöneticilerin İş Motivasyonuna İlişkin Durum Ve Görüşlerinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*.(İdari Uzmanlık tezi).Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara
- Taşpınar F. (2006). *Motivasyon Araçlarının İş gören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Afyon.
- Telman, N., ve Ünsal. P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri.
- Tevrüz, S., Erdem, İ., Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler-Örgütsel Yaklaşım*. 3.bs, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2013), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. 3.bs. İstanbul: Beta Basım.
- Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2002). Kıyaslama (Bechmarking) Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 51-77
- Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Tunçer, P. (2013). *Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon*. *Sayıştay dergisi*. (88), 87-108.
- Ülkü, F. (2018). *Çalışanların Motivasyon Düzeyi ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir İnceleme: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Ünsalan, E., Şimşeker, B. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Bs Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşil A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonbil/issue/42550/513236>
- Yıldırım, F. (2007). *Öğretmenlerin Hizmetiçi Eğitimine Yönelik Uzaktan Eğitim Platformu Tasarımı*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Yılmaz, T. (2011). *Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yüksel, Ö. (2007) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zengin, G. (2010). *Belediyelerin Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının Karşılanmasında Belediye Birliklerinin Rolü Üzerine Bir Alan Araştırması (Marmara Belediyeler Birliği Örneği)*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



EKLER

Ek A Veri Toplama Aracı

Sosyo-Demografik Bilgi Formu

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz:
3. Eğitim durumunuz:
4. Göreviniz:
5. Kaç yıldır bu teşkilatta çalışıyorsunuz?

Görüşme Soruları

- 1 Aldığınız hizmet içi eğitimler ihtiyaç duyduğunuz alanlarda mıydı?
- 2 Aldığınız hizmetiçi eğitimler öncesi hangi konuda eğitime ihtiyaç duyduğunuza yönelik bir çalışma yapıldı mı?
- 3 Aldığınız hizmetiçi eğitimler mesleki gelişiminize katkısı nasıl oldu açıklar mısınız?
- 4 Hizmet içi eğitimlerin etkinliğinde size göre önemli olan unsurlar nelerdir? (Hoca, teknikler, ortam vs.)
- 5 Hizmetiçi eğitim öncesine kıyasla eğitim sonrasında iş yaşamınızda herhangi bir değişiklik oldu mu? Olduysa nasıl?
- 6 Düzenlenecek olan hangi tür eğitimler iş yaşamınızda sizi daha mutlu eder?
- 7 İş yaşamında motivasyonun öneminden bahsedebilir misiniz?
- 8 İş yaşamında motivasyonun artırılmasına yönelik neler yapılmalıdır, önerileriniz nelerdir?
- 9 Aldığınız hizmetiçi eğitimlerin iş motivasyonunuza etkileri nasıl oldu?
- 10 Hizmetiçi eğitimlerin çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olabilmesi için neler yapılmalıdır?

EK B ETİK KURUL ONAYI



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

Sayı : E-71395021-020-547
Konu : İbrahim ALAGÖZ-Etik Kurul Kararı

İLGİLİ MAKAMA

Kurulumuza başvuran İbrahim ALAGÖZ'ün "Hizmetiçi Eğitimlerin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkileri: İBB İtfaiye Teşkilatı Örneği" isimli projesi; amaç, araştırma türü, veri toplama araçları, süreç ve işlemler, veri analizleri dikkate alınmak suretiyle 21.01.2021 tarihinde değerlendirilerek 2021/01-5 karar numarası ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi arz/rica ederim.

Prof. Dr. Ali YEŞİLIRMAK
Başkan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BELC659B

Adres:Başak Mah. Ordu Cad. No:3 P.K. 34480 Başakşehir / İstanbul
Telefon:0212 692 0212 Faks:0212 551 6464
Kep:ihu@hs01.kep.tr e-Posta:info@ihu.edu.tr Elektronik Ağ:www.ihu.edu.tr

Belge Doğrulama Adresi:
http://belge.ibnhaldun.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx

Bilgi için: Neslihan Pala
Unvan: Sekreter



Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyad:

İbrahim Alagöz

Eğitim:

2001 – 2005 Spor Yöneticiliği Lisans, Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Türkiye

2019 – ... İşletme Yüksek Lisans, İbn Haldun Üniversitesi, Türkiye

İş Deneyimi:

2007 – ... İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı İtfaiye Daire Başkanlığı Anadolu Yakası İtfaiye Müdürlüğü Pendik İtfaiye Grup Amirliği