

# *Hizmet İçi Eğitimin İşgören Motivasyonuna Etkisi*

*Uğur TEKİN<sup>1</sup>, Seda DURAN<sup>2</sup>*

## **ÖZ**

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

Bu araştırmada hizmet içi eğitim algısının motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sivil hava yolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren bir işletme evreninde oluşturulan 148 kişilik bir örneklem oluşturulmuştur. Bu örneklemde Clemenz ve ark.<sup>[1]</sup> geliştirdiği Hizmet İçi Eğitim Algısı Ölçeği ve Semerci ve ark.<sup>[2]</sup> geliştirdiği Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği kullanılarak veriler elde edilmiş ve bu veriler Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) paket programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde frekans ve yüzde analizi, standart sapma, farklılık testleri, tek yönlü varyans analizi, TUKEY testi ve t testi teknikleri kullanılmıştır.

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

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı,  
<sup>2</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Sorumlu yazar:sedakinacii@gmail.com

**Anahtar Kelimeler:** *hizmet içi eğitim, motivasyon, hizmet içi eğitim motivasyon ilişkisi*

## **The Impact of in-service training on employees' motivation**

### **ABSTRACT**

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

In this research, the impact of perception of in-service training has been scrutinized. A statistical sample of 148 people from a population of a corporation operating in civil air transportation sector has been used. Data has been extracted from this sample using Perceived Training Quality Index developed by Clemenz (2005) and Success-Focused Motivation Index developed by Semerci (2009), and the resultant data has been analyzed using the software named Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (1). In the analyses, various techniques such as frequency and percent analysis, Standard deviation, difference tests, one-way variance analysis, Tukey test, and t-test have been used.

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

**Keywords:** *In-service training, motivation, success focused motivation index*

## GİRİŞ

Günümüz dünyasında gelişmiş ülkelerin ulaştığı refah seviyesinin arkasındaki temel itici güç nitelikli işgücü kapasitesidir. Gelişen ve değişen işletmecilik anlayışı, emeğin fiziksel verimliliğinin yanında çalışanların bilgi ve becerilerinin de önemini artırmaktadır. Bilgi çağının gerekliliklerine hakim iş görenlere sahip olmak ve bu nitelikli işgücü kaynağını verimli bir şekilde kullanmak işletmeler arasındaki rekabetin temel araçlarından birisi haline gelmektedir. Bu nedenle işletmeler en nitelikli işgücüne sahip olmak için birbiri ile rekabete girmektedir. Ancak vasıflı çalışanlara ulaşmanın ve işgücüne dahil edilen çalışanları mevcut işletme koşullarına adapte etmenin maliyetleri, işletmeleri eldeki işgücü kaynağını çeşitli eğitimler yoluyla nitelikli bir hale getirmeye yöneltmektedir. Hizmet içi eğitim olarak adlandırılan eğitimler yoluyla gerek kamu kurumları gerekse özel sektör işletmeleri, sahip oldukları insan kaynağına mesleki becerilerin yanında karar alma, ani gelişmelere uyum gösterebilme, baskı ve stres altında çalışabilme gibi becerileri kazandırmaya çalışmaktadır<sup>[3]</sup>.

Hizmet içi eğitim, kurumların ve işletmelerin dünyadaki değişimlere kayıtsız kalmayarak çalışanlarını değişen koşullara uygun yeteneklerle donatmasında en önemli araçlarından birisidir. Hizmet içi eğitim, kurum ve işletmelerin değişime ayak uydurarak çalışanları hazırlamasını sağlarken öğrenmeyi tesadüfi olmaktan çıkartarak planlı programlı bir süreç haline getirmekte ve örgüte değer katmaktadır. Çalışanlara verilen değerlerin bir ifadesi olarak kabul edilen hizmet içi eğitim, nitelikli işgücünün işletmeye yönelmesini sağlarken işletmenin verimlilik ve performansını da artırmaktadır<sup>[4]</sup>.

Son 30 yılı kapsayan süreci ele alırsak, hem kamu yönetimi anlayışının hem de özel sektör işletmeciliğinin temel ilkelerinin değiştiğini ifade etmek mümkündür. Bu dönemde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ve buna eşlik eden sosyal ve ekonomik dönüşüm yeni ihtiyaçların doğmasına yol açmıştır. Bilgi ve becerinin ön plana çıktığı bu dönemde çalışanların işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda eğitime tabi tutulması ve işletme kültürü çerçevesinde davranış ve alışkanlıklarının değiştirilmesi bir zorunluluk haline almıştır. Mesleklerin içeriklerinin ve mesleğe özgü ihtiyaçların hızlı değişim göstermesi, çalışanların sahip olduğu özelliklerin kısa sürede yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle günümüzde

hizmet içi eğitim işletmeler için önemli bir gereklilik halini almıştır <sup>[5]</sup> . Çalışanlara uygulanan hizmeti içi eğitim programları temel olarak çalışanların yeni bilgi ve gelişmelerden haberdar edilerek geliştirilmesini sağlamak ve çalışanları değişen koşullara adapte etmektedir<sup>[6]</sup> .

Küreselleşmenin hem iş koşullarını hem insanların yaşam koşullarını değiştirmesi nedeniyle motivasyona olan ihtiyaç artmaktadır. Çünkü birçok çevresel etki ile karşı karşıya kalan insanların/çalışanların harekete geçirici enerjisi azalmaktadır. Bunun yanında karmaşıklaşan yaşamın gerektirdiği ihtiyaç ve beklentiler ise çeşitlenmektedir. Dolayısı ile bir yandan çalışanların motive edilmesinin gerekliliği artarken diğer yandan da çalışanları motive etmek zorlaşmaktadır<sup>[7]</sup> . Motivasyonu sağlanmış çalışanların daha verimli ve daha yaratıcı oldukları görülmektedir.

Özellikle içsel motivasyonun çalışanın yaratıcılığına önemli katkılar sağladığı ve müşteri memnuniyetine giden yolda işletmenin bir adım öne geçtiği görülmektedir <sup>[8]</sup> .

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

Çalışmanın amacı; hava yolu taşımacılığında çalışanların kendilerini sürekli geliştirme ihtiyacı ile motivasyon araçlarına olan ihtiyaçlarının birbiriyle olan ilişkisini ortaya koymak ve iş görenlerin hizmet içi eğitim algısının motivasyonlarına etkisini incelemektir.

## YÖNTEM

Araştırma tarama modeli ile hazırlanmış betimsel bir araştırmadır. Tarama modeli ile hazırlanan çalışmada öncelikle araştırmanın temel kavramları betimlenmiştir. Ampirik temelde yapılan uygulamada, çeşitli veri toplama araçları ile veriler toplanıp analizleri yapılmış olup incelenen durum ya da olgunun betimlemesi tamamlanarak literatürdeki diğer bulgularla karşılaştırması yapılmıştır.

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

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

Araştırmada kullanılan Hizmet İçi Eğitim Algısı Ölçeği, Clemenz ve ark.<sup>[4]</sup> geliştirdiği ve beşli likert tipi sorulardan oluşan 30 maddelik bir ölçektir. Ölçeğin kullanımında hataya düşmemek için Mahmutogulları ve ark.<sup>[12]</sup> araştırmasında kullandığı Türkçeleştirilmiş şekli kullanılmıştır. Söz konusu araştırmada ölçeğin geçerli ve güvenilirlik ölçümü yapılmış ve yeterli bulunmuştur. Ayrıca bu araştırmada da ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik ölçümleri yapılmış, elde edilen rakamlar ölçeğin yeterli bir ölçek olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek ise Semerci ve ark. [2] geliştirmiş olduğu Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeğidir. Ölçek, toplam olarak 35 maddeden ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Yazarın yapmış olduğu ölçek geliştirme çalışmasında tespit edilen faktörler, bu faktörlerin altındaki maddeler ve bu faktörlerin güvenilirlik katsayısı aşağıdaki gibidir;

**Tablo 1.** Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği

<b>Alt Boyutlar (faktörler)</b>	<b>Taslak Madde No</b>	<b>Güv. Katsayısı</b>
Faktör 1 (Dış etkiler)	13,16,19,31,33,34,35,36,47,54,56,60	.805
Faktör 2 (İç etkiler)	1,6,7,18,20,21,22,52,53	.758
Faktör 3 (Hedef büyütme)	10,11,12,23,24,25,26	.745
Faktör 4 (Öz-bilinç)	8,29,30,32,46,49,50	.666

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

## **BULGULAR**

### **Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı**

Katılımcıların demografik bilgilerinin belirlenmesi için frekans analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik Bilgiler		n	%
Yaş	18-25	67	45,3
	26-35	67	45,3
	36-45	14	9,5
	Total	148	100,0
Cinsiyet	Erkek	73	49,3
	Kadın	75	50,7
	Total	148	100,0
Medeni Durum	Bekar	65	43,9
	Evli	59	39,9
	Boşanmış	24	16,2
	Total	148	100,0
Gelir Düzeyi	3001-4000 TL	29	19,6
	4001-5000 TL	62	41,9
	5000 TL ve üzeri	57	38,5
	Total	148	100,0
Meslekteki Toplam Süre	1-2 yıl	36	24,3
	3-5 yıl	39	26,4
	6-10 yıl	54	36,5
	16 yıl ve üzeri	19	12,8
	Total	148	100,0

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

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

Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Algısı İle İlgili Frekans Analizi Tablo 3'de yer almaktadır.



**Tablo 3-** Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Algısı İle İlgili Frekans Analizi

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1-Eğitim doğrudan işle ilgiliydi.	0	0,0%	5	3,4%	56	37,8%	55	37,2%	32	21,6%
2-Eğitimin “neden” önemli olduğu bana söylendi.	0	0,0%	9	6,1%	43	29,1%	67	45,3%	29	19,6%
3-Eğitim gerçek anlamda işimi yansıtıyordu.	0	0,0%	8	5,4%	50	33,8%	57	38,5%	33	22,3%
4-Eğitim benim ihtiyaçlarıma yönelikti.	0	0,0%	8	5,4%	58	39,2%	50	33,8%	32	21,6%
5-Eğitmen, eğitimin içeriği ile ilgili bilgiliydi.	0	0,0%	10	6,8%	50	33,8%	57	38,5%	31	20,9%
6-Eğitimin içeriği, daha önce benimle aynı işi yapmış insanlar tarafından oluşturulmuştu	0	0,0%	7	4,7%	50	33,8%	54	36,5%	37	25,0%

*Hizmet İçi Eğitimin İşgören Motivasyonuna Etkisi*

7-Eğitmen, kendinden emindi.	0	0,0%	6	4,1%	64	43,2%	46	31,1%	32	21,6%
8-Eğitmen, eğitimle kendi iş deneyimlerini bağdaştırdı.	0	0,0%	9	6,1%	58	39,2%	52	35,1%	29	19,6%
9-Eğitim, esprili bir ortam içinde gerçekleşti.	0	0,0%	8	5,4%	54	36,5%	52	35,1%	34	23,0%
10-Eğitim, eğlenceliydi.	0	0,0%	10	6,8%	61	41,2%	52	35,1%	25	16,9%
11-Eğitmenler, eğitim verme konusunda hevesliydi.	0	0,0%	10	6,8%	55	37,2%	54	36,5%	29	19,6%
12-Eğitimde aktif öğrenme yöntemleri kullanıldı.	0	0,0%	10	6,8%	52	35,1%	55	37,2%	31	20,9%
13-Diğer katılımcılardan öğrendiğim şeyler oldu.	0	0,0%	12	8,1%	54	36,5%	55	37,2%	27	18,2%
14-Eğitimde grup çalışmasına yer verildi.	1	,7%	6	4,1%	52	35,4%	52	35,4%	36	24,5%
15- Eğitim boyunca kaliteli yiyecek ve içecek ikramı sağlandı.	1	,7%	10	6,8%	58	39,5%	50	34,0%	28	19,0%

16-Eğitim kaliteli bir tesiste yapıldı.	3	2,0%	9	6,1%	48	32,4%	58	39,2%	30	20,3%
17- Sınıflar, katılımcıların rahatı düşünülerek düzenlenmişti.	2	1,4%	5	3,4%	59	40,1%	56	38,1%	25	17,0%
18-Eğitim süresince her bir konu üzerinde ne kadar zaman durulacağını biliyordum.	1	,7%	10	6,8%	58	39,2%	52	35,1%	27	18,2%
19-Eğitim süresince kısa ders araları verildi.	0	0,0%	6	4,1%	56	37,8%	60	40,5%	26	17,6%
20-Eğitim içeriğinin sıralamasını biliyordum.	0	0,0%	6	4,1%	54	36,5%	57	38,5%	31	20,9%
21-Eğitim süresince kendimi rahat hissettim.	0	0,0%	6	4,1%	56	37,8%	56	37,8%	30	20,3%
22-Eğitim ortamı resmi olmayan bir ortamdı.	3	2,0%	6	4,1%	53	35,8%	54	36,5%	32	21,6%
23-Eğitim atmosferi destekleyiciydi	0	0,0%	5	3,4%	59	39,9%	52	35,1%	32	21,6%

*Hizmet İçi Eğitimin İşgören Motivasyonuna Etkisi*

24-Eğitim süresince kendimi güvenli hissettim.	0	0,0%	7	4,7%	49	33,1%	57	38,5%	35	23,6%
25-Eğitmen bana isimim ile hitap etti.	4	2,7%	6	4,1%	54	36,5%	54	36,5%	30	20,3%
26-Eğitmen bana ve diğer katılımcılara arkadaşça davrandı.	0	0,0%	7	4,7%	52	35,1%	57	38,5%	32	21,6%
27-Eğitmen benim önceki iş deneyimim için takdirlerini dile getirdi.	1	,7%	6	4,1%	53	35,8%	49	33,1%	39	26,4%
28-Eğitimden işime geri döndükten sonra eğitimin sonuçlarının takip edilmesini bekledim.	1	,7%	8	5,4%	53	35,8%	57	38,5%	29	19,6%
29-İşyerimde eğitimden öğrendiklerimi kullanmamın karşılığında nasıl ödüllendirileceğim bana açıklandı.	1	,7%	9	6,1%	48	32,4%	54	36,5%	36	24,3%
30- Eğitimde, öğrendikleri mizi ölçen bir sınava tabi tutuldum.	2	1,4%	4	2,7%	50	33,8%	50	33,8%	42	28,4%

Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği ile İlgili Frekans Analizi Tablo 4’de yer almaktadır.

**Tablo 4.** Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği ile İlgili Frekans Analizi

	Hiç katılmıyorum		Çoğunlukla katılmıyorum		Kısmen katılıyorum		Çoğunlukla katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Yeni bilgi ufkumu açmaktadır.	0	0,0%	9	6,1%	29	19,6%	66	44,6%	44	29,7%
2. Ders konularıyla ilgili ders arkadaşlarıma yardımcı olmaktan hoşlanırım	0	0,0%	6	4,1%	34	23,0%	61	41,2%	47	31,8%
3. Kitap ve ders notlarımı sınıf arkadaşlarımla paylaşmayı severim.	3	2,0%	4	2,7%	43	29,1%	51	34,5%	47	31,8%
4. İlgi duyduğum derslere sıkı çalışırım.	0	0,0%	6	4,1%	30	20,3%	74	50,0%	38	25,7%
5. Cesaretlendirilirsem başarılı olurum.	0	0,0%	4	2,7%	45	30,4%	58	39,2%	41	27,7%
6. Ders sorumlusunun ders anlatmaya istekli olması, beni pozitif etkiler.	0	0,0%	10	6,8%	35	23,6%	44	29,7%	59	39,9%

7. Değerli olduğum hissettirilirse başarılı olurum.	0	0,0%	7	4,7%	25	16,9%	67	45,3%	49	33,1%
8. Dersteki sıcak bir öğrenme atmosferi başarıyı artırır.	0	0,0%	0	0,0%	53	35,8%	39	26,4%	56	37,8%
9. Sonuçta kazanacaklarım motivasyonumu pozitif etkiler.	0	0,0%	14	9,5%	42	28,4%	37	25,0%	55	37,2%
10. Başardıkça başarıma isteğim artar.	0	0,0%	11	7,4%	27	18,2%	56	37,8%	54	36,5%
11. Başarılı olduğumda mutlu olurum.	0	0,0%	3	2,0%	47	31,8%	51	34,5%	47	31,8%
12. Ailemin evde okuması (kitap, dergi vb.) beni çalışmaya teşvik eder.	2	1,4%	10	6,8%	46	31,1%	39	26,4%	51	34,5%
13. Derslere hazırlıklı giderim.	8	5,4%	4	2,7%	54	36,5%	37	25,0%	45	30,4%
14. Yeni bir konu öğrenme düşüncesi beni heyecanlandırıyor.	4	2,7%	10	6,8%	45	30,4%	43	29,1%	46	31,1%

15. Derslere ilişkin yenilikleri öğrenmek isterim.	1	,7%	14	9,5%	48	32,4%	44	29,7%	41	27,7%
16. Ödev hazırlarken yeni bilgiler öğrenmeyi severim.	4	2,7%	13	8,8%	31	20,9%	52	35,1%	48	32,4%
17. Ders anlatılırken not alırım.	4	2,7%	13	8,8%	35	23,6%	48	32,4%	48	32,4%
18. Derse ilişkin detaylı bilgi verilmesini severim.	2	1,4%	9	6,1%	29	19,6%	59	39,9%	49	33,1%
19.Ödevlerimi zamanında yaparım.	2	1,4%	14	9,5%	24	16,2%	61	41,2%	47	31,8%
20.Çalışmaktan hoşlanırım.	0	0,0%	15	10,1%	33	22,3%	60	40,5%	40	27,0%
21.Öğrendikçe öğrenme isteğim artar.	0	0,0%	13	8,8%	35	23,6%	54	36,5%	46	31,1%
22. Yüksek puan almayı severim.	0	0,0%	7	4,7%	49	33,1%	55	37,2%	37	25,0%
23. Derse ilişkin etkinlikleri ilk bitiren kişi olmak isterim.	1	,7%	12	8,1%	50	33,8%	50	33,8%	35	23,6%

24. Derse ilişkin çabalarım için ders sorumlusundan takdir beklerim.	1	,7%	7	4,7%	53	35,8%	58	39,2%	29	19,6%
25.Sınavlarda yüksek not almak isterim.	0	0,0%	10	6,8%	57	38,5%	54	36,5%	27	18,2%
26. Derse ilişkin etkinliklerde aranan kişi olmak isterim.	1	,7%	11	7,4%	41	27,7%	59	39,9%	36	24,3%
27.Sınavlarda yüksek puan alırım.	0	0,0%	11	7,4%	37	25,0%	59	39,9%	41	27,7%
28.Öğrenme- de sabırsızım.	0	0,0%	15	10,1%	37	25,0%	54	36,5%	42	28,4%
29.Öğrendiğim her bilgiyi sorgularım.	0	0,0%	12	8,1%	42	28,4%	61	41,2%	33	22,3%
30. Zengin öğrenme etkinlikleri (rol oynama, beyin fırtınası, gösteri,örnek olay, görsel sunu, misafir konuşmacı vb.) ile başarıya motive olurum.	0	0,0%	11	7,4%	43	29,1%	53	35,8%	41	27,7%



31. İşbirlikli öğrenme (kubaşık öğrenme) ile motivasyonum artar.	0	0,0%	12	8,1%	37	25,0%	54	36,5%	45	30,4%
32. Kafama takılan bir konuyu araştırıp öğrenmeden rahat etmem.	2	1,4%	8	5,4%	32	21,6%	57	38,5%	49	33,1%
33. Ne olursa olsun başaracağıma inanırım	0	0,0%	10	6,8%	40	27,0%	51	34,5%	47	31,8%
34. Başarısızlık beni yıldıramaz.	0	0,0%	12	8,1%	48	32,4%	47	31,8%	41	27,7%
35. Başarısızlıktan ders çıkarırım.	3	2,0%	6	4,1%	41	27,7%	49	33,1%	49	33,1%

### Ölçeklere ilişkin bulgular

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

#### Hizmet içi eğitim algısı ölçeği ile ilgili bulgular

Yaş faktörünün hizmet içi eğitim algısına bir etkisi yoktur (p 0,656).

Cinsiyet faktörünün hizmet içi eğitim algısına bir etkisi yoktur(p 0,098).

Medeni durum değişkeninin hizmet içi eğitim algısına bir etkisi yoktur(p 0,163).

Gelir düzeyi değişkeni hizmet içi eğitim algısını etkilemektedir. Gelir seviyesi 5.001 TL ve üzeri olan çalışanların hizmet içi eğitim algısı gelir seviyesi 4.001-5.000 TL olan çalışanlara göre daha düşüktür(p 0,007).

Meslekte geçirilen süre değişkeni hizmet içi eğitim algısını etkilememektedir (p 0,510).

İş yerinde geçirilen süre değişkeni hizmet içi eğitim algısına bir etkisi yoktur (p 0,282).

Mesleki unvan değişkeni hizmet içi eğitim algısına bir etkisi yoktur(p 0,123).

Alınan hizmet içi eğitim sayısı değişkeni hizmet içi eğitim algısına bir etkisi yoktur (p, 0,419).

### **Başarı odaklı motivasyon ölçeği ile ilgili bulgular**

Yaş değişkeni çalışanların BOM düzeyine etki etmektedir. Çalışanların BOM'un iç etkenler, hedef büyütme ve öz bilinç alt boyutlarında yaşa göre farklılaşma ortaya çıkmaktadır. 35-45 yaş arası çalışanların bu boyutlardaki puanları diğer yaş gruplarının puanlarından anlamlı düzeyde daha düşük çıkmaktadır (p 0,001).

Cinsiyet değişkeni çalışanların BOM düzeyine etki etmektedir. Kadınların BOM ortalaması erkeklerden daha yüksektir (p 0,003).

Medeni durum değişkeni çalışanların BOM seviyesine etki etmemektedir (p 0,208).

Gelir değişkeni çalışanların BOM seviyesine etki etmemektedir (p 0,722).

Meslekte geçirilen süre çalışanların BOM genel seviyesiyle birlikte iç etkenler ve hedef büyütme alt boyutlarında motivasyona etki etmektedir. BOM'un iç etkenler alt boyutunda 16 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanların motivasyonu daha düşük çıkmaktadır. İç etkenler alt boyutunda ise 1-2 yıl ve 3-5 yıl mesleki kıdemi olanların motivasyonu 16 yıl ve üzeri kıdemi olanlardan, 6-10 yıl kıdemi olanların ise 16 yıl ve üzeri kıdemi olanlardan daha yüksek çıkmaktadır (p 0,006).

İş yerinde geçirilen süre değişkeni çalışanların BOM'un genel seviyesi ile birlikte iç etkenler ve hedef büyütme alt boyutlarına anlamlı düzeyde etki etmektedir. İş yerindeki kıdemi 1-2 yıl ve 3-5 yıl olanların motivasyonu 16 yıl ve daha üzeri kıdemi olanların motivasyonundan daha yüksek çıkmaktadır. Hedef büyütme alt boyutunda ise 6-10 yıl iş yeri kıdemi olanların motivasyonu 16 yıl ve üzeri iş yeri kıdemi olan çalışanların motivasyonundan daha yüksek çıkmaktadır (p 0,018).

Mesleki unvan değişkeni çalışanların BOM düzeyine etki etmektedir. Farklılaşma iç etkenler alt boyutunda ortaya çıkmaktadır ve kabin memurlarının motivasyonu kabin amirlerinin motivasyonundan daha yüksek çıkmaktadır. ( p 0,040).

Alınan hizmet içi eğitim sayısı çalışanların BOM düzeyine etki etmektedir. İç etkenler alt boyutunda 1-3 arası hizmet içi eğitim alanların motivasyonu daha yüksek çıkmaktadır. Öz bilinç alt boyutunda ise 4-6 arası hizmet içi eğitim alanların motivasyonu 11 ve üzeri hizmet içi eğitim alanların motivasyonundan daha yüksek çıkmaktadır. (p 0,016).

## TARTIŞMA VE SONUÇ

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

35-45 yaş aralığındaki çalışanların iç etkenler, hedef büyütme ve öz bilinç alt boyutlarında motivasyonlarının düşük olduğu görülmektedir. Bu durum ileri yaşlara gelen çalışmaların iç enerjilerinin azaldığına, hedef büyütmekten yavaş yavaş ümidini kestiğine işaret etmektedir. Bu sebeplerden belirli bir yaşın üzerindeki çalışanların motivasyonunu artırmak için önlemler alınması gerekmektedir. Görmüş ve ark.<sup>[3]</sup>, Tanrıverdi ve ark.<sup>[6]</sup> çalışmaları daha genç çalışanların motivasyonunun daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Konya'nın<sup>[9]</sup> çalışması, gençlerin iş kaynaklı faktörlere bağlı motivasyonlarının daha yüksek olduğunu bulgulamıştır. Bunların yanında Kıdak ve Aksaraylı<sup>[10]</sup>, Karakaya ve Ay<sup>[11]</sup> gibi çalışmalarda da yaş değişkeninin motivasyon düzeyi ile ilişkisini ortaya koyan bulgular vardır. Yaşın motivasyonla ilişkisine işaret eden bu çalışmalara karşın Mahmutoğulları ve ark.<sup>[12]</sup> ise yaşın motivasyonla bir ilişkisinin olmadığına dair bulgular elde etmiştir.

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

Soykenar ve ark.<sup>[13]</sup>, Kıdak ve Aksaraylı<sup>[10]</sup>, Konya<sup>[9]</sup> Tanrıverdi ve Şahin<sup>[6]</sup> Görmüş ve Kahya<sup>[3]</sup>, Küçükler ve Mergen<sup>[14]</sup> gibi çalışmalar cinsiyetle motivasyon arasında bir ilişki bulurken; Mahmutogulları ve ark.<sup>[12]</sup> ise cinsiyet ile motivasyon arasında bir ilişkinin olmadığını bulgulamıştır.

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

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

Araştırmada medeni durum ve gelir düzeyi değişkenlerinin motivasyon üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Literatürde medeni durumun motivasyona etkisine işaret eden Karakaya ve Ay<sup>[11]</sup>, Kıdak ve Aksaraylı<sup>[10]</sup>, Doğanlı ve Demirci<sup>[15]</sup> araştırmaların olduğu görülmektedir. Bunlara karşın Hakmal ve ark.<sup>[16]</sup>, Mahmutogulları ve ark.<sup>[12]</sup> ise medeni durum ile motivasyon arasında bir ilişkinin olmadığına ilişkin bulgulara sahiptir.

Çalışanların bir meslekte geçirdikleri süre mesleğe duydukları heyecanı ve tutumu etkileyebilmektedir. Genellikle mesleki kıdemin artması ile çalışanların eski heyecanını kaybettiği ve motivasyonlarının azaldığı görülmektedir. Bu araştırmada elde edilen bulgular da meslekte geçirilen sürenin motivasyona etki ettiğini ortaya koymaktadır. Bulgulara göre çalışanların meslekte geçirdiği süre genel motivasyonla birlikte başarı odaklı motivasyonun iç etkenler ve hedef büyütme alt boyutlarına etki etmektedir. Meslekteki kıdemi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların genel

motivasyonlarının daha düşük olduğu görülmektedir. İç etkenler alt boyutunda mesleki kıdemi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların motivasyonu mesleki kıdemi 1-2 yıl ve 3-5 yıl olanlardan daha düşük olduğu görülmektedir. Hedef büyütme alt boyutunda ise 11 yıl ve üzeri kıdemi olan çalışanların motivasyonunun 6-10 yıl kıdemi olan çalışanların motivasyonundan daha düşük çıkmaktadır. Bulgulara göre mesleğe yeni başlayanların ve 6-10 yıl kıdeme ulaşan çalışanların motivasyonu daha yüksek çıkmaktadır. Bu kıdeme sahip çalışanların hedefleri konusunda henüz bir ümitsizliğe düşmemiş olmaları bu bulguların ortaya çıkmasına yol açmış olabilir. Literatürdeki çalışmalardan Karakaya ve Ay<sup>[11]</sup> Doğanlı ve Demirci<sup>[15]</sup> gibi araştırmaların bulguları ile örtüşmektedir.

Unvan, statü gibi özellikler bir çalışanın işindeki yetkinliğine işaret ederken yetki ve sorumluluk hiyerarşisindeki yerini de belirlemektedir. Bu nedenle bu değişkenlerin motivasyona etki ettiği görülmektedir. Bu araştırma örneğini oluşturan çalışanlar, kabin memurları ve kabin amirleri olmak üzere iki unvandan birisine sahiptir. Yapılan analizlerde başarı odaklı motivasyonun iç etkenler alt boyutunda kabin memurlarının motivasyonu, kabin amirlerinin motivasyonundan daha yüksek çıkmaktadır. Konya'nın<sup>[9]</sup> bulgularına göre yöneticilerin işle ilgili motivasyon faktörlerinden kaynaklanan motivasyon puanları diğer çalışanlara göre daha yüksek çıkmaktadır. Aynı şekilde Mahmutoğulları ve ark.<sup>[12]</sup> bulgularına göre ise üst kadrolarda yer alan çalışanların motivasyonları daha yüksek çıkmaktadır. Ancak bu araştırmada elde edilen bulgular ast konumunda yer alan kabin memurlarının üstlerinin motivasyonundan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların tükenmişlik seviyesinin motivasyona etki ettiği görülmektedir. Elde edilen bu temel bulgu, çalışmanın ana amacında ortaya konulan ilişkinin varlığını onaylamaktadır. Kanar<sup>[17]</sup>, Görmüş ve Kahya<sup>[3]</sup> Mahmutoğulları ve ark.<sup>[12]</sup>, Güllü<sup>[18]</sup>, Konya<sup>[9]</sup>, Tanrıverdi ve Şahin<sup>[6]</sup>, Tiyek ve Peker<sup>[19]</sup> gibi bir çok araştırmanın bulguları da çalışanların aldığı hizmet içi eğitimlerin motivasyonu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan bu araştırmanın ana bulguları literatürdeki bulgularla örtüşmektedir.

Bu araştırma, hizmet içi eğitimin motivasyon üzerindeki etkisini incelemiş ve birçok değişken bakımından hizmet içi eğitimle motivasyon arasında somut bir ilişki olduğunu bulgularla ortaya koymuştur. Bu bulguları detaylarıyla literatürdeki bulgularla karşılaştırmak, elde edilen bulguları değerlendirmek açısından önemlidir. Ancak bu çalışmanın hazırlanması sırasında hizmet içi eğitim ile motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışmaya ulaşılamamıştır. Bunun yanında bu çalışmada kullanılan Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği'ni kullanarak hazırlanmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısı ile demografik faktörlerle motivasyon arasındaki ilişkiyi alt boyutlar açısından karşılaştırabilecek bir çalışmanın yokluğu, alt boyutlara yönelik bir değerlendirme yapma imkanını da ortadan kaldırmaktadır. Yine de literatürde farklı alanlarda yapılmış motivasyon çalışmalarındaki bulgulardan yararlanılarak demografik değişkenlerle motivasyon arasındaki ilişki karşılıklı olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle, bu araştırmanın bulgularını aynı ilişkiyi birebir inceleyen başka çalışmaların bulgularıyla karşılaştırma imkanı söz konusu olmamıştır. İleride bu iki ölçeği kullanarak yapılacak çalışmalarla yeni bulgulara ulaşılması ve bu araştırmanın elde ettiği bulguların tekrar sınanması daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasına imkan verecektir.

## KAYNAKLAR

- [1] Clemenz Z, Fabo D, Halasz P. Overnight Verbal Memory Retention Correlates with the Number of Sleep Spindles, *Neuroscience* 132, 2005, 529–535
- [2] Semerci, Ç. Başarı Odaklı Motivasyon (BOM) Ölçeği'nin Geliştirilmesi, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2010, 5(4), ss: 2123-2133.
- [3] Görmüş, A. Ş.; Kahya, V. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2014, 1(1), ss: 38-48.
- [4] Selimoğlu, E.; Yılmaz, H. B. Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (E-Dergi)*, Yıl: 5, Sayı:1, (Ocak-2009), ss: 2-4.
- [5] Altınışık, S. Hizmetiçi Eğitim ve Türkiye'deki Uygulama, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1996, Yıl: 2, Sayı: 3, ss: 334.
- [6] Tanrıverdi, H.; Şahin, M.A. Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma. 2014, ss: 130-138.
- [7] Küçük, F. Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 2007, 44(511), ss: 76.
- [8] Akgündüz, Y. Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2013, 9(20), ss: 144.
- [9] Konya, E. V. Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi, *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2013, ss: 86-91.
- [10] Kıdak, L.; Aksaraylı, M. Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, 7(1), ss: 87-91.

[11] Karakaya, A.; Ay, F. A. Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, 31(1), ss: 63-64.

[12] Mahmutoğulları, D. Hizmet İçi Eğitim Algısının İşgörenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Bodrum Örneği, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir, 2015, ss:107-108.

[13] Soykenar, M. Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2008, ss:112.

[14] Küçükler, Ö.; Mergen, N. Tıbbi Sekreterlerin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği, Electronic Journal Of Vocational Colleges, Kasım, 14. Bürokon Özel Sayısı, 2015, ss: 10.

[15] Doğanlı, B.; Demirci, Ç. Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2014, 21(1), ss: 59.

[16] Hakmal, H.; Karadağ, M.; Demir, C. Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama, Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 2012, 15(3), ss: 185.

[17] Kanar, Ş. S. Arşivlerde Çalışanların Hizmet İçi Eğitim Gereksinimleri, Bilgi Dünyası, 2011, 12(2), ss: 407.

[18] Güllü, T. Eğitim Ve Geliştirme Programları ve İşgören Motivasyonu Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 13, Temmuz, 2016, ss: 277-280).

[19] Tiyek, R.; Peker, K. Sosyal Hizmet Alanında Çalışanların Hizmetiçi Eğitim Programlarını Değerlendirmeleri: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2016, 13(26), ss: 208.