



## Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama

Alparslan Şahin GÖRMÜŞ\*, Vasfi KAHYA\*\*

### ÖZET

Dünyada yaşanan yoğun rekabet, bilgi ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler işletmelerin öğrenilmiş olan bilgilerinin zamanla eskimesine ve yetersiz kalmasına sebep olmuştur. Değişim her alanda kendini göstermiş, belli ölçüde içine almıştır. Değişimden Kamu sektörü de etkilenmiş ve gerekli çalışmayı başlatmıştır. Rekabet etmesi gerekli olan kamu işletmelerinin hızlı değişen şartlara uyum sağlama isteği kaçınılmazdır. Bu uyumun en kolay ve en hızlı yolu ise eğitimden geçmektedir. Özel sektörün sıklıkla başvurduğu ve karşılık aldığı hizmet içi eğitimler kamu sektörü için de o derece önemlidir. Belirli bir maaş karşılığında işe alınmış ya da çalışmakta olan kişilere görevleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere verilen planlı eğitimlere hizmet içi eğitim denilmektedir. Eğitimler sayesinde çalışanların daha verimli çalışması sağlanabilir, kurumlara olan bağlılıkları artırılabilir, işe olan motivasyonları yükseltilebilir.

Bu çalışmada hizmet içi eğitimin kamu çalışanları üzerindeki motivasyona olan etkisi araştırılmıştır. Bunun için üretim yapan bir kamu fabrikası seçilmiş uygulama bu işletmede gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı sistemli bir şekilde verilen hizmet içi eğitimlerin personel üzerindeki etkisini öğrenmeyi amaçlamaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet İçi Eğitim, Motivasyon, Kamu Hizmeti.

**JEL Sınıflandırması:** M12, M54.

## The Effect of In-Service Training Programmes on Public Employees' Motivation: An Application in Eti Mine Enterprises

### ABSTRACT

Intense competition, the rapid developments in information and technology have thought to businesses that the obtained data are being insufficient in time. The change has been experienced in all fields and to a certain extent, has taken into each of them. Public sector is among those fields and it has started the required action. The willingness to adapt rapidly changing conditions for public enterprises which have to compete all along is evitable. Managing this with ease and speed depends on the training. In service trainings which are mostly used by the private sector are important for the public sector as well. In service training is a systematized education for the employees working or hired for a particular work in return for a certain salary to help them to develop their skills, knowledge and attitudes in a specific discipline or occupation. This allows employees to work more efficiently, increases their loyalty to the organization and raises their motivations towards their work.

In this study the effect of in-service training on the motivation of the public employees has been investigated. For this reason, a manufacturing company has been chosen and the survey has been carried out in this company. The main objective of the study is to find out the effect of the systematized in-service trainings on the employees.

**Keywords:** InService Training, Motivation, Public Services.

**JEL Classification:** M12, M54.

\* Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, asgormus@usak.edu.tr

\*\* Öğr. Grv., Dumlupınar Üniversitesi, Hisarcık MYO, vasfikahya@dumlupinar.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Çağımızda her alanda gerçekleşen hızlı değişim iş hayatını da etkilemektedir. Bilinen bilgiler zamanla önemini ve doğruluğunu yitirmeye başlamakta, yeni bilgiyle güncellenme ihtiyacı duyulmaktadır. Kurumların ve işletmelerin ömürlerinin sürekliliği değişime uyum sağlamaları ile mümkün olmaktadır. Bu hızlı değişime uyum sağlamanın en etkili ve kalıcı yolu ise sürekli eğitim ile kendini yenilemeden geçmektedir.

Üretkenlik ve verimlilik artışı sağlayıp büyümek isteyen kurumlar hizmet içi eğitim yolu ile çalışanlarına eğitim yatırımı yapmalıdırlar. Kamu çalışanlarının da yeni bilgiye sahip olabilecekleri ve kendilerini yenileyebilecekleri en iyi kaynak hizmet içi eğitim çalışmaları olmaktadır.

Hizmet içi eğitimle büyümenin önemini gelişmiş devletler 1960'lı yıllarda farkına varmış bunun için topyekun herkesin dahil olduğu hizmet içi eğitim politikaları geliştirmişlerdir. Ülkemiz açısından bakıldığında bu durumun daha geç farkına varılmıştır. Devlet politikaları içinde yine gelişmiş devletlerle paralellik gösteren bir tarihte yani 1960'lı yıllarda eğitimlerle ilgili kurumlar hayata geçmeye başlamıştır. Bu yılların önemi hem hizmet içi eğitim verebilecek kamu kurumlarının kurulduğu hem de ilk planlı kalkınma politikalarına başlanmış olmasıdır. Fakat yeterli ödeneğin ayrılmaması, eğitimin faydasına olan inancın zayıf olması gibi nedenlerden istenilen düzeye ulaşmamıştır.

Günümüzde artık birçok kamu işletmesi çalışanlarına hizmet içi eğitim olanakları sağlamaktadır. Dahası çalışanı için zorunlu bir eğitim programı hazırlayıp bunu uygulamaya koymaktadır. Çalışmada hizmet içi eğitim alan kamu kurumu çalışanlarının eğitimden nasıl etkilendiğinin araştırılması yapılmıştır. Bu nedenle uzun süreli politikalara sahip olan, araştırma için yeterli verinin sağlanabileceği ve hizmet içi eğitim programlarının uygulandığı bir kamu işletmesi seçilmiştir. Kamu çalışanlarının almış oldukları hizmet içi eğitimin kişisel gelişime, örgüte bağlılığa, örgüt içi iletişime, sorumluluk almaya ve motivasyona nasıl yansıdığı anlamaya çalışılmıştır.

### 1.1 Hizmet İçi Eğitim

Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla istenilen değişiklikleri meydana getirme veya bireye yeni davranışlar kazandırma sürecidir (Ertürk, 1972: 12). Bireyin hayatını dengeli bir şekilde sürdürebilmesi ve içinde yaşadığı topluma sağlıklı bir şekilde uyum sağlayıp, yapıcı bir üye olarak katkıda bulunabilmesi için gerekli davranış örüntüleriyle donanmış olması gerekmektedir. Birey ve toplum açısından çok büyük önem taşıyan bu durum, ancak eğitim yoluyla gerçekleştirilebilmektedir (Özkan, 2006: 35). Eğitim sadece okul sıralarında bireye verileden çok öteye geçmiş, yaşam boyu eğitim kavramını hayatımıza katmıştır. Yaşam boyu eğitim, eğitimin süreklilik ve çok boyutluluk özelliklerinin bileşiminden ortaya çıkmıştır. Yaşam boyu eğitim, eğitimin sürecinin insan yaşamı boyunca sürmesinden çok, yaşamın her alanında ortaya çıkan eğitim etkinliklerine sistemli bir bütünlük kazandırması için gereklidir (Babadoğan ve Selvi, 1990: 4).

Hizmet içi eğitim yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreçtir. Bir kurumda belirli bir göreve atanan birey işe başladığı günden ayrılıncaya kadar mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar. Hizmet içi eğitim, işgörenin yeteneklerini; teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeler doğrultusunda günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmek anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 125). Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenlerin başında, çalışanların bilgi ve becerilerini artırabilmeleri, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmeleri mesleklerinde kariyer yapabilmeleri, mesleki alanda gelişebilmeleri gelmektedir. Bu nedenle çalışma yaşamı süresince eğitim sürekli olmalıdır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 2).

Önceki yıllarda hizmet içi eğitim denince insanların aklına sadece teknik bilgi yüklemesi geliyorken günümüzde hizmet içi eğitim bireylere teknik bilgiden daha önemli olan, karar alma ve uygulama, hızlı ve ani gelişim, değişimlere ayak uydurma, baskı altında icraatta bulunma ve her koşulda üretimi sürdürebilme yetileri kazandırmayı amaçlamaktadır.

Dünyada meydana gelen iktisadi, sosyal ve teknolojik gelişmeler, yetişmiş insan gücüne olan ihtiyacın önemini göstermektedir. Gelişmiş ülkeler ile aralarındaki uçurumu kapatma gayreti içinde olan az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler de milli kalkınma sürecinin kalifiye insan gücü eliyle gerçekleşeceğini anlamaya başlamışlardır. Devletin görevlerinde farklılaşmalar, kalifiye çalışan ihtiyacının çoğalması, bu boşlukları doldurma zarureti hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır (Kestane, 2001: 36-48).

## 1.2 Motivasyon ve Kamu Çalışanı

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Kelime anlamı itibariyle isteklendirme, teşvik etme, tahrik etme gibi anlamlara gelmektedir (Eren, 1987: 388). Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları (Özalp, 2001: 163) şeklinde tanımlanabilir.

İnsanlar işletmelere belli bir amaç için getirilirler. Bu amaç; üretim veya hizmettir. İnsan ihtiyaçlarını belirleyen güdüler ise kişiseldir. İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, arzuları, ihtiyaçları ve korkularıdır. Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olmaktadır. Gerilimin boşaltılması ile kişi tatmin olacak, bu da motivasyon yolu ile mümkün olabilecektir (Eren, 2001: 490-491).

Birey açısından motivasyon, bireyin kişisel gereksinmelerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsar. Örgütsel açıdan motivasyon ise, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü anlamını taşır (İncir, 1984: 2). Bu açıdan kamu işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyonlarını artırmak, verimliliği yukarıya çekmek için gerekli olan eğitimi saptamak gerekir.

Motivasyonda en önemli unsur işgörenlerin içinde bulunduğu durumu iyi okuyup onların ihtiyaçlarına göre cevap verebilecek faaliyeti gerçekleştirmek olacaktır. Bireyin kendi yaşantısı içerisinde koymuş olduğu hedeflere ulaşmış olması ya da hayatın akışında bir takım motive edici unsurları kaybetmiş olması bireyi verimsiz hale getirmektedir. Verimliliği düşen işgöreni tekrar iş yaşamına dahil etmek eğitimler sayesinde kolaylaşacağı düşünülmektedir.

Öncelikle işgören, motivasyon kavramının ciddiye alındığı bir işyerinde, performansının ödüllendirildiğini ya da ödüllendirileceğini bilmekte ve bu yönde davranış gösterdiği zaman ihtiyacını tatmin etmektedir (Koçel, 2007: 634). Bu açıdan kamu işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyonlarını canlı tutabilmek için hizmet içi eğitimlerin önemi büyüktür.

Devlet kurumları, siyasi sistem içinde bütçelerini büyütme, personel sayılarını artırmak ve sosyal imkanlarını geliştirmek için birbirleri arasında rekabet ederler. Bu rekabet, kamunun kurumlarının daha da büyümesini ve kaynakların verimsiz kullanılmasını ortaya çıkarır (Eryılmaz, 2004: 38).

Kamu kurumları genelde tekeldir ve başka işletmelerin rekabetine kapalıdır. Kamudaki bürokratların faaliyetlerini, piyasa sisteminde söz konusu olan "rekabet" etkeni motive etmemektedir. Fakat bu her kamu işletmesi için geçerli değildir. Bor işletmeleri gibi çalışan fabrikalar özel sektöre iş yaptığı için olası bir rekabetin içindedirler. Dolayısıyla kurum yöneticilerinin başarısı da bu piyasa denetiminin sonucuna göre değerlendirilir. Kısacası özel

sektörde firmalar, piyasada kaynaklarını geliştirmek için rakipleri ile yarışır aynı durum kamu fabrikaları için de geçerli olmaktadır.

Kamu fabrikalarında çalışanların kadrolu devlet memuru olması işten atılma kaygısının düşük olması verimliliği olumsuz etkilemektedir. Yüksek performans, büyük ölçüde işten elde edilen tatmine bağlı olduğu düşünülürse, eğer bir memur ya da işçiye, işinin en iyi şekilde nasıl yapılacağı gösterilip öğretilmezse, o, büyük ölçüde başarıya ya da başarılı olma duygusundan yoksun kalır. İşi öğretme, düzeltme ve disiplin, başlangıçta kısmi bir huzursuzluğa ve sıkıntıya yol açarsa da, bu durum kişinin kendisine saygısını yitirmeden yapıcı bir şekilde yürütülürse, belirli bir süre sonra kişideki başarıya duygusunun gerçekleşmesine yol açarak motivasyon artışını sağlayabilecektir.

## **2. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI**

Araştırma, özel sektörde sıklıkla uygulanan ve faydası araştırmalarla kanıtlanmış hizmet içi eğitimlerin kamu sektörü üzerindeki etkisini ölçmek için yapılmıştır. Yapılmış olan literatür taramalarında (Bartlett 2001; Çiçek 2005; Çulha 2008; Yerli 2006) gibi çalışmalara ulaşılmış fakat kamu kurumları açısından doğrudan böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma, bu tür eğitimlerin üretim yapılan bir kamu işletmesinde çalışan kamu personeli üzerinde etkilerinin olduğunu ortaya çıkarması bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmanın amacı, hizmet içi eğitim faktörlerinin kamu çalışanları üzerinde etkisini, aynı zamanda çalışanların demografik özelliklerini göz önünde bulundurarak ölçmektir.

### **2.1 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğüne bağlı Emet Bor İşletmesinde yapılmıştır. 2010 yılı Emet ve Hisarcık Eti Bor İşletmelerinde kadrolu olarak görev yapan kamu çalışanları dikkate alınmıştır. Ayrıca Genel Müdürlüğe bağlı tek fabrikada yapılmış olması bağlı diğer fabrikalarda da benzer politikaların uygulanıyor ve aynı hizmet içi eğitimin veriliyor olmasından dolayı, uygulama yapılan işletmenin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın özellikle bu kurumda yapılmasının amacı teknik anlamda hizmet içi eğitime diğer kamu kurumlarına göre daha çok ihtiyaç duyulması ve işletmecilik anlamında verilen eğitimin faydalı olup olmadığını gösterebilir nitelikte olmasıdır. Ayrıca kurumu, diğer kamu kurumlarından ayıran en büyük özelliği özel sektöre iş yapması ve özel sektör gibi rekabet yoğun olarak faaliyetine devam eden bir üretim fabrikası olmasıdır.

Çalışma için veriler toplanırken anket yöntemi uygulanmıştır. Anketler yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Bulgular, uygulanan ankette elde edilen verilerle sınırlı olmaktadır.

## **3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Araştırma verilerinin açıklanması için tanımlayıcı (betimsel) araştırma modeli kullanılmıştır.

Araştırmada hizmet içi eğitimin kamu çalışanlarının motivasyonuna olan etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda literatür taraması yapılmış ve 2 bölümden oluşan anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan form 42 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun hazırlanmasında kamu işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim algılamalarını ölçmek için; sağlık sektöründe eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisini konu alan Kenneth R. Bartlett'in 1999 yılında doktora tezinde kullanmış olduğu anket formundan faydalanılmıştır.

Örgütsel bağlılık için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek 1993 ve 2010 yılları arasında tespit edilen 28 farklı çalışmada kullanılmış olup örgütsel bağlılık konusunda en çok kullanılan ölçek olmuştur. Motivasyon soruları için Mottaz'ın 1985 yılında geliştirdiği içsel motivasyon ölçeğinden faydalanılmıştır. Kişisel gelişim soruları için yaşam doyumu ile ilgili çalışma yapmış olan Köker'in (1991) sorularından yararlanılmıştır. Alınan sorular ölçekleri geliştiren kişilerin ilgili boyutlarından elde edilmiştir. Bu ölçekler ilk defa bu çalışmada bir araya getirilmiştir.

Hizmet içi eğitimin kamu çalışanlarının motivasyonuna etkisinin incelendiği bu çalışmada anketi cevaplayan çalışanların demografik özellikleri ile Kişisel Gelişim Düzeyi, Örgüte Bağlılık Düzeyi, Örgüt İçi İletişim Düzeyi, Sorumluluk Alma Düzeyi ve Motivasyon Düzeyi arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma ile ilgili kurulmuş olan ana hipotezler şu şekildedir:

**"H1:** Kamu çalışanlarının cinsiyetlerine göre hizmet içi eğitimin etkileri ve motivasyona yönelik tutumlarını etkileyen değişkenlere bakışlarında farklılık vardır."

**"H2:** Kamu çalışanlarının yaşına göre hizmet içi eğitimin etkileri ve motivasyona yönelik tutumlarını etkileyen değişkenlere bakışlarında farklılık vardır."

**"H3:** Kamu çalışanlarının medeni durumuna göre hizmet içi eğitimin etkileri ve motivasyona yönelik tutumlarını etkileyen değişkenlere bakışlarında farklılık vardır."

**"H4:** Kamu çalışanlarının kurumdaki görevine göre hizmet içi eğitimin etkileri ve motivasyona yönelik tutumlarını etkileyen değişkenlere bakışlarında farklılık vardır."

**"H5:** Kamu çalışanlarının eğitim durumlarına göre hizmet içi eğitimin etkileri ve motivasyona yönelik tutumlarını etkileyen değişkenlere bakışlarında farklılık vardır."

**"H6:** Kamu çalışanlarının gelir durumlarına göre hizmet içi eğitimin etkileri ve motivasyona yönelik tutumlarını etkileyen değişkenlere bakışlarında farklılık vardır."

**"H7:** Kamu çalışanlarının işletmedeki çalışma süresine göre hizmet içi eğitimin etkileri ve motivasyona yönelik tutumlarını etkileyen değişkenlere bakışlarında farklılık vardır."

**"H8:** Kamu çalışanlarının kaç kez hizmet içi eğitim aldıklarına göre hizmet içi eğitimin etkileri ve motivasyona yönelik tutumlarını etkileyen değişkenlere bakışlarında farklılık vardır."

#### 4. VERİ TOPLAMA VE DEĞERLEME YÖNTEMİ

Araştırmada Kişisel Gelişim, Örgütsel Bağlılık, Örgüt İçi İletişim ve Sorumluluk Alma değişkenleri Hizmet İçi Eğitimin Etkileri olarak ifade edilmiştir. Kurulmuş olan hipotezlerde değişkenler Hizmet İçi Eğitimin Etkileri olarak geçmiştir. Hizmet içi eğitimin etkisi dışında Motivasyon değişkeni kullanılmıştır. Bu değişkenle motivasyona olan katkısı ölçülmeye çalışılmıştır.

Hazırlanan anket formunda katılımcılara çoktan seçmeli soruların yanında, Likert ölçekli sorular da sorulmuştur. Likert ölçeğindeki değerlendirme kriterleri 1. Kesinlikle Katılmıyorum - 5. Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Araştırmanın pilot uygulaması Eti Bor İşletmesinde çalışan 50 kişiye uygulanan anket ile yapılmıştır. Pilot çalışmasında elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Analiz sonuçlarının güvenilirlik geçerlilik analizi açısından anketin anlaşılır olduğu ve değişkenlerin bu ölçekleri ölçebileceği kanısına varılmıştır. Analiz sonucunda bazı soruların anlaşılır hale gelmesi için gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra 174 kişi ile yüz yüze görüşülerek anket uygulanmıştır.

Kolayda örnekleme yöntemi ile elde edilen anket verileri bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 15 programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerine ait veriler frekans ve yüzde halinde gösterilmiştir. Araştırmada çalışanların hizmet içi eğitime yönelik tutumlarını etkileyen değişkenlerin güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için t-testi, anova, tek yönlü varyans ve regresyon analizi kullanılmıştır.

## 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Ankete cevap veren katılımcının cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, kurumdaki görevi, eğitim durumu, gelir durumu, işletmede çalışma süresi ve kaç kez hizmet içi eğitim aldığına ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

**Tablo 1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Veriler**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Kadın	11	6,3	Evli	148	85,1
Erkek	163	93,7	Bekar	26	14,9
Toplam	174	100	Toplam	174	100
Yaş	Frekans	Yüzde	Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
18 – 25	9	5,2	İlkokul	3	1,7
26 – 35	80	46	Orta Okul	11	6,3
36 – 45	61	35,1	Lise	88	50,6
46 – 55	23	13,2	Lisans- önlisans	67	38,5
56 ve üzeri	1	0,6	Lisans Üstü	5	2,9
Toplam	174	100	Toplam	174	100
Gelir Durumu	Frekans	Yüzde	Kurumdaki Görevleri	Frekans	Yüzde
600 TL ve altı	3	1,7	Müdür	5	2,9
601 TL - 1000 TL	30	17,2	Mühendis	17	9,8
1001 TL - 1500 TL	77	44,3	Memur	22	12,6
1501 TL – 2000 TL	45	25,9	İşçi	108	62,1
2001 TL – 2500 TL	18	10,3	Güvenlik Görevlisi	16	9,2
2500 üzeri	1	0,6	Diğer	6	3,4
Toplam	174	100	Toplam	174	100
İşletmede Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde	Aldıkları HİE Sayısı	Frekans	Yüzde
1 – 5 Yıl	32	18,4	1 kez aldım	79	45,4
6 – 10 Yıl	67	38,5	2 kez aldım	24	13,8
11 – 15 Yıl	42	24,1	3 kez aldım	25	14,4
16 – 20 Yıl	9	5,2	4 kez aldım	12	6,9
21 ve üzeri	24	13,8	5 ve üzeri aldım	34	19,5
Toplam	174	100	Toplam	174	100

Yapılan çalışmada çıkan sonuçlara bakıldığında kişisel gelişim güvenilirlik testine göre Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0,964 olarak bulunmuştur. Örgüte bağlılık güvenilirlik testi sonucu ise 0,940, örgüt içi iletişim 0,939, sorumluluk alma 0,945 olarak bulunmuştur. Motivasyon değişkeninde 9 farklı soru bulunmaktadır. Güvenilirlik analizinde Cronbach  $\alpha$  katsayısının düşük olduğundan dolayı 33. soru değerlendirilmeden çıkartılmıştır. Bu şekilde  $\alpha$  değeri 0,939 hesaplanmıştır.

## Hipotezlere İlişkin Anova Sonuçları

Çalışmada bütünlük sağlamak açısından “t” testi kullanmak yerine Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) kullanılması uygun görülmüştür. Analiz sonucunda anlamlı bir fark olduğunda bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulabilmek için varyanslar homojen değilse, Games-Howell testi yardımıyla, homojense Tukey testi ile karar verilmiştir. Takip eden tablolarda, tabloların kolay okunabilmesi için yalnızca ANOVA’nın sonuçları verilmiş, gruplar arasındaki farklılıklar metin içerisinde açıklanmıştır. Ancak Anova testlerinde p değeri anlamlı çıkmasına karşın Games- Howell ve Tukey testlerinde p değeri 0,05’ten küçük değer bulunmuyorsa, 0,1’e kadar olan değerler için ayrıca bir t-testi uygulanabilmektedir.

Bazı demografik değişkenler için grup birleştirmeye gidilmiştir. Bunlar yaş ve eğitim durumu değişkenleridir. Yaş değişkeninde 56 ve üzeri olan grupta sadece 1 gözlem olmasından dolayı 46-55 yaş grubuna dahil edilmiş, 46-55 yaş grubunun aralığı ise 46 ve üzeri olarak değiştirilmiştir.

Eğitim durumu değişkeni için de 3 tane olan ilkokul gözlem sayısı ortaokul ile birleştirilmiş ilkokul ve ortaokul olarak 14 kişilik yeni grup oluşturulmuştur. Lisansüstü eğitim alan 5 kişi ise lisans-önlisans grubuna birleştirilmiştir. Yeni grup 72 gözlem sayısına sahip önlisans, lisans, ve lisansüstüdür.

Demografik değişkenlerden cinsiyet ve medeni durum incelenmiş hizmet içi eğitimin etkileri ve motivasyon arasındaki ilişkilere yönelik hipotezlerle ( $H_1, H_3$ ) ilgili olarak Anova analizi sonuçları şöyledir;

**Tablo 2. H1,H3 Hipotezlerine İlişkin Anova Analizi Sonuçları**

		n	$\bar{X}$	S.D.	F	P	Sonuç
H1a: Katılımcıların cinsiyetlerine göre HİE değişkenlerinden kişisel gelişime bakış açılarında farklılık vardır.	Bayan	11	4,0818	0,46221	0,647	<b>0,422</b>	<b>Red</b>
	Erkek	163	3,8282	1,03682			
H1b: Katılımcıların cinsiyetlerine göre HİE değişkenlerinden örgüte bağlılık açısından farklılık vardır.	Bayan	11	3,1364	0,94227	0,541	<b>0,463</b>	<b>Red</b>
	Erkek	163	3,3937	1,13279			
H1c: Katılımcıların cinsiyetlerine göre HİE değişkenlerinden örgüt içi iletişime bakış açılarında farklılık vardır.	Bayan	11	3,4727	0,97272	0,001	<b>0,979</b>	<b>Red</b>
	Erkek	163	3,4822	1,16846			
H1d: Katılımcıların cinsiyetlerine HİE değişkenlerinden sorumluluk alma açısından farklılık vardır.	Bayan	11	3,4697	0,9598	0,002	<b>0,966</b>	<b>Red</b>
	Erkek	163	3,4847	1,13852			
H1e: Katılımcıların cinsiyetlerine göre HİE değişkenlerinden motivasyon açısından farklılık vardır.	Bayan	11	3,8295	0,91220	0,252	<b>0,616</b>	<b>Red</b>
	Erkek	163	3,6549	1,12781			
H3a: Katılımcıların medeni durumlarına göre HİE değişkenlerinden kişisel gelişime bakış açılarında farklılık vardır.	Evli	148	3,8527	1,04851	0,069	<b>0,793</b>	<b>Red</b>
	Bekar	26	3,7962	0,78153			
H3b: Katılımcıların medeni durumlarına göre HİE değişkenlerinden örgüte bağlılık açısından farklılık vardır.	Evli	148	3,3806	1,14814	0,008	<b>0,928</b>	<b>Red</b>
	Bekar	26	3,359	0,97262			
H3c: Katılımcıların medeni durumlarına göre HİE değişkenlerinden örgüt içi iletişime bakış açılarında farklılık vardır.	Evli	148	3,4932	1,18985	0,100	<b>0,752</b>	<b>Red</b>
	Bekar	26	3,4154	0,94644			
H3d: Katılımcıların medeni durumlarına göre HİE değişkenlerinden sorumluluk alma açısından farklılık vardır.	Evli	148	3,4944	1,15526	0,088	<b>0,767</b>	<b>Red</b>
	Bekar	26	3,4231	0,95711			
H3e: Katılımcıların medeni durumlarına göre HİE değişkenlerinden motivasyon açısından farklılık vardır.	Evli	148	3,6715	1,14093	0,024	<b>0,877</b>	<b>Red</b>
	Bekar	26	3,6346	0,95961			

Kamu çalışanlarının yaşlarına, kurumdaki görevlerine, eğitim durumlarına, gelirlerine, çalışma sürelerine ve kaç kez hizmet içi eğitim aldıkları ile hizmet içi eğitime yönelik tutumlarını etkileyen değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik hipotezlerle ilgili olarak anova analizi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 3'de yer almaktadır.



**Tablo 3. H2, H4-H8 Hipotezlerine İlişkin Anova Analizi Sonuçları**

	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>Sonuç</b>
H2a: Katılımcıların yaşlarına göre HİE değişkenlerinden kişisel gelişime bakış açılarında farklılık vardır.	2,807	0,041	<b>Kabul</b>
H2b: Katılımcıların yaşlarına göre HİE değişkenlerinden örgüte bağlılık açısından farklılık vardır.	3,116	0,028	<b>Kabul</b>
H2c: Katılımcıların yaşlarına göre HİE değişkenlerinden örgüt içi iletişime bakış açılarında farklılık vardır.	3,093	0,028	<b>Kabul</b>
H2d: Katılımcıların yaşlarına göre HİE değişkenlerinden sorumluluk alma açısından farklılık vardır.	3,058	0,03	<b>Kabul</b>
H2e: Katılımcıların yaşlarına göre HİE değişkenlerinden motivasyon açısından farklılık vardır.	2,282	0,081	<b>Red</b>
H4a: Katılımcıların kurumdaki görevlerine göre HİE değişkenlerinden kişisel gelişime bakış açıları farklılık vardır.	1,456	0,207	<b>Red</b>
H4b: Katılımcıların kurumdaki görevlerine göre HİE değişkenlerinden örgüte bağlılık açısından farklılık vardır.	2,908	0,015	<b>Kabul</b>
H4c: Katılımcıların kurumdaki görevlerine göre HİE değişkenlerinden örgüt içi iletişime bakış açılarında farklılık vardır.	2,197	0,057	<b>Red</b>
H4d: Katılımcıların kurumdaki görevlerine göre HİE değişkenlerinden sorumluluk alma açısından farklılık vardır.	1,955	0,088	<b>Red</b>
H4e: Katılımcıların kurumdaki görevlerine göre HİE değişkenlerinden motivasyon açısından farklılık vardır.	3,397	0,006	<b>Kabul</b>
H5a: Katılımcıların eğitim durumlarına göre HİE değişkenlerinden kişisel gelişime bakış açıları farklılık vardır.	0,300	0,741	<b>Red</b>
H5b: Katılımcıların eğitim durumlarına göre HİE değişkenlerinden örgüte bağlılık açısından farklılık vardır.	0,648	0,524	<b>Red</b>
H5c: Katılımcıların eğitim durumlarına göre HİE değişkenlerinden örgüt içi iletişime bakış açılarında farklılık vardır.	0,932	0,396	<b>Red</b>
H5d: Katılımcıların eğitim durumlarına göre HİE değişkenlerinden sorumluluk alma açısından farklılık vardır.	0,853	0,428	<b>Red</b>
H5e: Katılımcıların eğitim durumlarına göre HİE değişkenlerinden motivasyon açısından farklılık vardır.	0,297	0,744	<b>Red</b>
H6a: Katılımcıların gelirlerine göre HİE değişkenlerinden kişisel gelişime bakış açıları farklılık vardır.	2,353	0,074	<b>Red</b>
H6b: Katılımcıların gelirlerine göre HİE değişkenlerinden örgüte bağlılık açısından farklılık vardır.	0,551	0,648	<b>Red</b>
H6c: Katılımcıların gelirlerine göre HİE değişkenlerinden örgüt içi iletişime bakış açılarında farklılık vardır.	0,563	0,640	<b>Red</b>
H6d: Katılımcıların gelirlerine göre HİE değişkenlerinden sorumluluk alma açısından	0,254	0,859	<b>Red</b>

farklılık vardır.			
H6e: Katılımcıların gelirlerine göre HİE değişkenlerinden motivasyon açısından farklılık vardır.	1,109	0,347	<b>Red</b>
H7a: Katılımcıların çalışma sürelerine göre HİE değişkenlerinden kişisel gelişime bakış açıları farklılık vardır.	5,915	0	<b>Kabul</b>
H7b: Katılımcıların çalışma sürelerine göre HİE değişkenlerinden örgüte bağlılık açısından farklılık vardır.	5,909	0	<b>Kabul</b>
H7c: Katılımcıların çalışma sürelerine göre HİE değişkenlerinden örgüt içi iletişime bakış açıları farklılık vardır.	6,829	0	<b>Kabul</b>
H7d: Katılımcıların çalışma sürelerine göre HİE değişkenlerinden sorumluluk alma açısından farklılık vardır.	4,356	0,002	<b>Kabul</b>
H7e: Katılımcıların çalışma sürelerine göre HİE değişkenlerinden motivasyon açısından farklılık vardır.	4,404	0,002	<b>Kabul</b>
H8a: Katılımcıların hizmet içi eğitim alma sayılarına göre HİE değişkenlerinden kişisel gelişime bakış açıları farklılık vardır.	2,179	0,073	<b>Red</b>
H8b: Katılımcıların hizmet içi eğitim alma sayılarına göre HİE değişkenlerinden örgüte bağlılık açısından farklılık vardır.	1,913	0,111	<b>Red</b>
H8c: Katılımcıların hizmet içi eğitim alma sayılarına göre HİE değişkenlerinden örgüt içi iletişime bakış açıları farklılık vardır.	1,367	0,247	<b>Red</b>
H8d: Katılımcıların hizmet içi eğitim alma sayılarına göre HİE değişkenlerinden sorumluluk alma açısından farklılık vardır.	1,430	0,226	<b>Red</b>
H8e: Katılımcıların hizmet içi eğitim alma sayılarına göre HİE değişkenlerinden motivasyon açısından farklılık vardır.	1,940	0,106	<b>Red</b>

### Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Kamu kurumlarında uygulanan hizmet içi eğitim değişkenlerinin motivasyon ile ilişkilerine dayalı olarak kurulan hipotez ile ilgili olarak regresyon analizi yapılmıştır ve sonuçları aşağıda yer almaktadır:

*“H9:Hizmet içi eğitimin etkileri motivasyonu aynı yönlü ve doğrusal olarak etkiler.”*

**Tablo 4. Kamu Kurumlarındaki Hizmet İçi Eğitim Değişkenlerinin Motivasyon Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi**

F=64,778 Adj R <sup>2</sup> =0,605 p=0,000			
	<b>β Katsayısı</b>	<b>t Değeri</b>	<b>p Değeri</b>
Sabit	0,541	2,548	0,012
Kişisel Gelişim	0,345	3,878	0,000
Örgüte Bağlılık	0,174	1,670	0,097
Örgüt İçi İletişim	0,165	1,548	0,123
Sorumluluk Alma	0,184	1,676	0,096

Bağımlı Değişken: Motivasyon

Tabloda HİE değişkenlerinin motivasyona etkileri yer almaktadır. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 64,778 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Tablo 5'te araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin standart Beta katsayısı ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan Kişisel gelişim değişkeni katsayısı 0,345 istatistiksel olarak anlamlıdır. Ancak örgüte bağlılık, örgüt içi iletişim ve sorumluluk alma değişkeninin t değerleri istatistiksel yönden anlamlı değildir ( $p > 0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre; “kişisel gelişim” motivasyonu etkilemektedir. Ancak örgüte bağlılık, örgüt içi iletişim ve sorumluluk alma motivasyonu etkilemediği görülmektedir.

## 6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışmada hizmet içi eğitimin kamu kuruluşlarında nasıl anlaşıldığı çalışanlar açısından nasıl değerlendirildiği, çalışanlar üzerindeki etkisi, motivasyon kaynağı olup olmadığı araştırılmıştır. Katılımcıların en az bir defa hizmet içi eğitim aldığı görülmüştür. Anket uygulanan kişilerin yaş ve eğitim durumlarına bakıldığında büyük oranda genç ve orta yaş grubunda olduğu ve bunların da %80 oranında lise, önlisans ve lisans mezunu olduğu görülmektedir. Sürekli değişen dünyamızın gerektirdiği potansiyel enerjiye sahip bireylerin genellikle bu yaş grubunda yer aldığı düşünülürse, bu oran Eti Maden İşletmelerinde görev yapan kamu personelinin formal eğitim açısından yeterli olduğunu belirtmek mümkündür. Her ne kadar çalışan kişilerin eğitilmiş ve genç yaşta olmaları iyi gibi görünse de alınan sonuçlar her kademe çalışan personelin hizmet içi eğitimin katkısına aynı düzeyde inanmadığını göstermiştir. Üst kademe doğru hizmet içi eğitimin katkısına olan inancın arttığı, alt kademe çalışanlara doğru inancın azaldığı sonucu çıkmıştır. Yani üst kademe çalışanlar ile alt kademe çalışanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bunun giderilmesi için alt kademe çalışanlara hizmet içi eğitimin faydaları anlatılmalı motivasyonları artırılmalıdır. Personel seçimi sırasında öğrenmeye açık olduğunu gösteren adaylar tercih edilmelidir.

Cinsiyet ve medeni durumun hizmet içi eğitimin etkileri ve motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Katılımcıların yaşlarına göre ise kişisel gelişim, örgüte bağlılık, örgüt içi iletişim ve sorumluluk alma açısından farkın olduğu bulunmuş, motivasyon için ise bulunamamıştır.

Katılımcıların kurumdaki görevlerine göre örgüte bağlılıkları farklılık göstermiştir. Aynı zamanda motivasyon açısından da kurumdaki görevin anlamlı bir sonuç verdiği görülmüştür.

Eğitim durumlarının hizmet içi eğitimin etkilerine ve motivasyona bir etkisi görülmediği yani aralarında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür.

Katılımcıların gelir durumları açısından bakıldığında yine hizmet içi eğitimin etkilerine ve motivasyona bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Katılımcıların çalışma sürelerinin hizmet içi eğitimin etkilerine ve motivasyona etkisi olduğu görülmüştür. Hizmet içi eğitim alma sayılarına bakıldığında ise çalışanlarda kişisel gelişim, örgüte bağlılık, örgüt içi iletişim, sorumluluk alma ve motivasyon açısından anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır.

Kamu çalışanlarının yaşları ve kişisel gelişim açısından bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Kurumda çalışanların daha çok genç ve orta yaşta olanların kişisel gelişime bakış açılarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Genç çalışanların eğitim seviyelerinin yüksek olması bu sonucu etkilemektedir. Yaş bakımından örgüte bağlılık ve örgüt içi iletişimin 26-35 ve 46 ve üzeri yaş gruplarında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Sorumluluk bilincinin gelişimi ise 26-35 yaş ile 36-45 yaş arasında anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Kurumdaki görevlere göre bakıldığında örgüte bağlılık ve motivasyon için anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlarda anlamlı farklılığı ortaya çıkaran grupların işçi ve güvenlik görevlileri olduğu anlaşılmıştır.

Çalışma sürelerinin kişisel gelişim, örgüte bağlılık, örgüt içi iletişim, sorumluluk alma ve motivasyona etkisi olduğu görülmüştür. Çalışma yıllarında anlamlı farklılığı veren grubun genel olarak 6-10 ve 16-20 yıldır çalışanlardan olduğu bulunmuştur.

Yapılan regresyon analizinde çalışanların motivasyonunu etkileyen tek değişkenin "Kişisel Gelişim" olduğu görülmüştür. Diğer değişkenlerin motivasyona bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Amaç çalışanların motivasyonunu artırmak ise bu yönde kişisel gelişime ağırlık verilmesi gerekmektedir. Çalışanların, verilen eğitimi kendine bir yatırım olarak düşünmesi, istekli bir şekilde eğitim almasını sağlamaktadır. Diğer değişkenlerin çalışanların motivasyonu üzerinde bir etki oluşturmama sebeplerinin başında kadrolu olarak çalışan bu kişilerin iş güvencelerinin olması yani işten çıkarılma korkusu taşımamaları söylenebilir. Ayrıca işini iyi veya kötü yapmasından dolayı işten çıkarılma korkusunun da olmaması motivasyonun diğer değişkenlerden etkilenmemesini sağlamış olabilir.

Araştırma farklı Eti Bor İşletmeleri de dâhil edilerek genişletilebilir, böylelikle daha kesin sonuçlara ulaşılabilir. Bölümler arası karşılaştırmalar yapılarak kapsamlı çalışmalar ortaya konulabilir. Bu çalışmanın kamu kurumlarında hizmet içi eğitim ve motivasyon konusunda ilgililere bilgi sağladığı düşünülmektedir.

Hizmet içi eğitime alınacak olan personelin daha önceden bilgilendirilmesi konu ile ilgili detaylı bilgi verilmesi, aldığı eğitim sayesinde becerisinin ve niteliklerinin daha da yükseleceği ifade edilmelidir. Eğitimden elde edeceği bilgiye inanması sağlanmalıdır. Verilecek olan eğitimler gelişimi güzel seçilmemeli daha önce yapılmış çalışmalar neticesinde ihtiyaç olan bir eğitim tespit edilmelidir. Eğitim bu şekilde verildiği takdirde, işgörenlerin ve yöneticilerin beklentileri doğrultusunda hareket edilmiş olacaktır. Ayrıca yöneticilerin eğitimlere bizzat iştirakleri personelin katılımını destekleyecek ve faydanın artmasını sağlayacaktır. Kamu işletmelerinde çalışan kişilerin düzenli bir hizmet içi eğitim programına tabi tutulduğu göz önünde bulundurulduğunda personelin ihtiyaç duyduğu eğitimlere öncelik verilmesinin faydalı olacağı söylenebilir.

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler kamu kuruluşlarını da görev değişimlerine mecbur bırakmaya, personelinin görevinde yetersizleşmesine, yabancılaşmasına ya da uyum sorunu gibi pek çok soruna neden olmaktadır. Hızla gelişen teknoloji, bilgi ve iletişim teknolojilerinin her gün hayatımızın biraz daha içine girmesi ve kullanmaya mecbur bırakması, globalleşme, işletmeler arası rekabet gibi konular da bu sorunları büyütülmektedir. Kurumlar hızlı ve sürekli olan değişimi yakalayabilmek için sürekli ve sistemli bir şekilde personelinin eğitime tabi tutma ihtiyacı hissetmektedir. Eğitimin kurumsal boyutu olan hizmet içi eğitime, yaşanan

teknolojik gelişmeler ve yenilikler sonrası artık zorunlu olan bir uğraş alanı gözüyle bakılmaktadır.

Dünyanın hızla değişmesi teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla ilerlemesi her alanda olduğu gibi kamu alanında da işlerin daha iyi yapılmasını zaruri kılmıştır. Kamu kurumları da özel işletmeler gibi insan kaynakları yönetimleri marifetiyle personel politikalarını yenilemeli, eğitim programları tertip etmelidir. Eğitim programları sadece çalışanın eksiklerinin giderilmesi olarak görülmemeli yapılan bu çalışmaların hayat boyu eğitim ile birleştirilip sürekli öğrenme havasına sokulmalıdır. Bunun için istikrarlı bir hizmet içi eğitim politikası izlenmeli, öğrenilecek bilginin kendiliğinden değil de bir sistem dahilinde kazandırılması sağlanmalıdır.

Yaşanan değişim ve gelişmeler karşısında değişmek zorunda kalan kamu kurumları ve personelin eğitimi konusunda geri kalmış yasal düzenlemeler adaptasyonu zorlaştırmaktadır. Diğer taraftan şartlar ve yasalar istenilen düzeye gelse de toplum yapımız ve insan zihniyetimizi buna hazırlamalıyız. Bu açıdan öncelikle kişilerin hizmet içi eğitime olan inançları tazelenmeli, eğitimin faydasına inandırılmalıdır. Yakın zamanlarda ülkemizde hizmet içi eğitim konusunda kısmen bilinçlenmenin olduğu görülmektedir. Birçok kamu kurumu artık çalışanın bir yıl içerisinde alacağı hizmet içi eğitimi planlayıp bu doğrultuda hareket etmektedir. Fakat kurumlarda uygulanan hizmet içi eğitimlerin istenilen verimlilikte olduğu düşünülmektedir. Bu eğitimlerin periyodik olarak ve sistemli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Böylece eğitimlerin kalıcı politikalara dönüşerek çalışan motivasyonuna olumlu katkısı artabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Babadoğan, C. ve Selvi, K. (1990). *Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü eksper kursu izleme değerlendirme araştırması*. Ankara.
- Bartlett, R. K. (1999). *The relationship between training and organizational commitment in the health care field*. Urbana: The University of Illinois.
- Eren, E. (1987). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Ertürk, S. (1972). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Yelken Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2004). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- İncir, G. (1984). *Çalışanların motivasyonuna genel bir bakış*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No. 313.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Köker, S. (1991). *Normal ve sorunlu ergenlerin yaşam doyumu düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kestane, D. (2001). Modern kamu yönetiminin tamamlayıcı bir unsuru olarak hizmet içi eğitim ve Türk kamu kesiminde sistemin görünümü. *Maliye Dergisi*, (136).
- Meyer, P. J., Allen, J. N & Smith, A. C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Mottaz, J. C. (1985). *The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction*. *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.
- Özalp, E. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 932.
- Özkan, H. H. (2006). Popüler kültür ve eğitim. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14 (1), 29-38.
- Sabancıoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayınları.
- Selimoğlu, E. ve Yılmaz, H. B. (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5 (1), 3-23.