

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PERFORMANS, EĞİTİM İLİŞKİSİNİN İRDELENMESİ VE ÇALIŞAN
PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA EĞİTİMİN ROLÜNÜN
BETİMLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Paşa ÖZEN

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2011

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PERFORMANS, EĞİTİM İLİŞKİSİNİN İRDELENMESİ VE ÇALIŞAN
PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA EĞİTİMİN ROLÜNÜN
BETİMLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Paşa ÖZEN

Danışman: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2011

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN
(Danışman)

Üye : Prof. Dr. Nejat ERK

Üye : Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Üye : Prof. Dr. Selen DOĞAN

Üye : Doç. Dr. Ali DANIŞMAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/01/2011

Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Enstitü Müdürü

Not : Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖZET

PERFORMANS EĞİTİM İLİŞKİSİNİN İRDELENMESİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA EĞİTİMİN ROLÜNÜN BETİMLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Paşa ÖZEN

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman : Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

Ocak 2011, 149 sayfa

Bu çalışma ile Trakya bölgesindeki bazı kamu ve özel bankaların yönetici ve çalışanlarının performanslarının, mesleki eğitimle olan ilişkisi, eğitimlerinin performanslarına olan katkısı incelenmiştir. Yapılan anketlerden elde edilen sayısal verilerin analizi sonucunda; kırk alt boyuttan otuz beş alt boyutta çalışanların aldıkları eğitimin performanslarını olumlu yönde etkilediği kanaatinde oldukları görülmüştür.

Bankacılık sektöründe verilen mesleki eğitimin çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre performansa olan etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırma sonucunda; eğitim ve performans ölçeğine verilen cevaplar doğrultusunda eğitim ve performansa ilişkin dört alt faktör oluşturulmuştur. İlk faktör Çatışma ve Terfilerde Etkinlik alt Boyutu, ikinci faktör Davranış Gelişimi, İletişim ve Yetkinlik alt Boyutu, üçüncü faktör İş Tatmini, Motivasyon ve Performans Artış alt Boyutu ve dördüncü faktör ise İşe ait Teorik ve Pratik Bilgi alt Boyutunu temsil etmektedir. Daha sonra Edirne ve Kırklareli illerinde Kamu ve Özel sektör bankalarında görev yapan memur ve yöneticilerin sosyo demografik ve sosyo ekonomik özellikleri ile söz konusu alt boyutlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiş elde edilen bulgular yorumlanarak açıklanmıştır.

Tez konumuzla ilgili olarak; eğitimin bir süreç olduğu ve bu sürecin etkin ve verimli olmasına katkıda bulunan yetenek, tutum, motivasyon, yeterlilik, deneyim, eğitim ihtiyacının farkında olma gibi başlıca faktörler olduğunu, bu faktörler arasında sürekli bir etkileşim olduğunu, bu etkileşim sonucunda eğitimin kişiyi geliştirdiğini,

böylece performansın az veya çok ama mutlaka geliştiğini söylemek mümkündür. Süreçte bir aksaklık veya başarısızlık söz konusu olmadan önce, geri bildirimin zamanında, etkin olarak ve uygun şekilde yapılması ile performansın artırılabilceğı değerlendirilmektedir.

İşverenlerin çalışanlarını desteklemesi sonucu, sadece çalışanların memnuniyeti değil, aynı zamanda işteki performansları da artmaktadır. Çalışanların bir mesleki eğitim programı ile desteklenmeleri, onların işlerine ve kurumlarına olan güven ve bağlılıklarını artırmakta, dolayısıyla performansın ikinci ayağı olan gelecekte yapılması beklenen işler, davranışlar, potansiyel artırılmış olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Eğitim, Çalışanlar, Ticari banka, Yetenek.

ABSTRACT**RESEARCH AIMED AT THE EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP
BETWEEN PERFORMANCE AND TRAINING AND THE DESCRIPTION OF
THE ROLE OF TRAINING IN INCREASING EMPLOYEE PERFORMANCE****Paşa ÖZEN****PhD Thesis, Business Administration Major****Advisor: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN****January 2011, 149 pages**

With this work, the relationship between professional training and the performance of the executives and employees of certain public and private banks in the region of Thrace, and the contribution of their training to their performance has been studied. As a result of the analysis of the numerical data obtained from the surveys conducted; thirty five sub-dimensions out of forty sub-dimensions did the employees seem to have concluded that their performance was positively affected by the training they received.

As a result of the research conducted to determine the effect on performance of the professional training provided in banking sector, depending on the socio-demographic characteristics of the employees; four sub-factors have been formed in relation to training and performance, in line with the answers given to the training and performance scale. The first factor represents the sub-dimension of Conflict and Effectiveness in Promotions, the second factor represents the sub-dimension of Behavioral Development, Communication and Competence, the third factor represents the sub-dimension of Job Satisfaction, Motivation and Performance Increase and the fourth factor represents the sub-dimension of Theoretical and Practical Information regarding the Job. Later, whether a significant difference existed between these sub-dimensions and the socio-demographic characteristics of the clerks and executives of public and private-sector banks in the provinces of Edirne and Kırklareli, was tested and explained through the interpretation of the findings obtained.

As regards the subject of our thesis; it is possible to say that training is a process, that there are certain main factors that contribute to the effectiveness and productivity of this process such as talent, attitude, motivation, adequacy, experience and awareness of the need for training, that there is a constant interaction between these factors, that training develops a person as a result of this interaction and thus performance is absolutely improved, whether little or much. It is considered that performance can be increased if feedback is provided in a timely, effective and appropriate manner, before any malfunction or failure takes place.

As a consequence of the employers' support for the employees, not only the satisfaction of the employees but also their job performance increase. The supporting of the employees through a professional training program increases their trust and loyalty for their jobs and corporations, and the second pillar of performance, i.e. work, behaviors and potential expected to be realized in the future, is thereby improved.

Keywords: Performance, Training, Employees, Commercial bank, Ability.

ÖNSÖZ

Eğitime önem veren ve bu anlamda çalışanlarına yatırım yapan organizasyonların değişime ayak uydurabildikleri, hatta değişime öncülük ederek önemli rekabetçi üstünlükler elde ettikleri görülmektedir. Çünkü eğitim, artık sadece bireylerin eğitimi olarak ele alınmamakta, örgütü bir bütün içinde ele alarak, daha geniş bir öğrenme yaklaşımı olarak benimsenmektedir. Günümüzde gelişen uluslar arası rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurumları mükemmeli aramaya yöneltmiştir.

Mesleğimi icra ederken, her zaman uygulamalar ve emirler çerçevesinde yönetim ve liderlik esaslarını uygulamaya çalıştım. Daha sonra işin akademik yanını görünce anladım ki, uyguladığımız kurallar ve emirler bilimsel araştırmalar sonucu ortaya çıkmakta ve hayata geçirilmektedir. Örneğin her konuda standart tespit etmek ve bunu her yerde ölçmek başlangıçta insana lüzumsuz bir faaliyet gibi gelmektedir. Ama bugün ölçülemeyen hiçbir şeyin yönetilemeyeceği çok çarpıcı bir gerçektir. Bu gibi bilimsel gereklilikleri en erken zamanda anlayan ve uygulayan kurumlar, organizasyonlar daha başarılı olmuşlardır.

Doktora öğrenimim süresince yaptığım işin gerçek bir bilim olduğunu ve yaptıklarımızın kitaplarda sayfalarca açıklandığını gördükçe, doktora daha çok inandım. Bu inanç ve birikim ile mesleğimi bilimsel olarak icraya çalıştım ve bundan da ayrıca büyük bir zevk duydum. Burada doktora eğitimimizi zevkli ve verimli hale getiren başta Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN olmak üzere, Çukurova Üniversitesi İşletme Anabilim dalı öğretim üyelerine emekleri, katkıları ve yardımları için teşekkürü borç biliyorum.

Tez uygulamasının bankacılık sektöründe yapılmasının nedeni; bankalar arasında çok çarpıcı bir rekabet ortamının olmasıdır. Her banka en yüksek karı elde etmek istemekte, en çok krediyi ve kredi kartını vermek istemekte, en çok mevduatı toplamak istemektedir. Bunun yanında da küresel mali politikaları takip edip, doğru kararlar verip uygun hal tarzları, çözümler, yatırımlar, teklifler sunmak zorundalar. Aynı zamanda bilim ve teknolojiye de çok hızlı gelişmeler yaşanmakta ve bunlar anında sektöre yansımaktadır. Bu kadar çok değişkenin bir arada olduğu bir yerde çalışanların

ve yöneticilerin eğitimi ve performanslarının artırılmasının çok önemli bir yeri olsa gerekir. Bu nedenle tez çalışmalarımın alt yapısını belirli bir noktaya getirdikten sonra araştırmalarımı bankacılık sektöründe çalışanlara yönlendirmeye karar verdim.

Bu kapsamda Trakya bölgesindeki bazı kamu ve özel sektör bankalarında çalışan memur ve yöneticilere yönelik olarak sosyal ve mesleki durumlarını da içeren kırk soruluk bir anket yapılmıştır. Ankete katılan tüm katılımcılara, bana her konuda yardımcı olan katılımcı banka müdürlerine ve İNG bank bölge müdürü İnanç TÜRKMEN'e teşekkür ederim.

İlk tanıştığımız günden itibaren beni doktoraya teşvik eden, doktora eğitimim süresince disiplinli, ciddi, planlı, saygın tutum ve davranışlarıyla bizlere örnek olan, tez çalışmalarımda danışman hocam olarak büyük bir sabırla bana yol gösteren, her zaman desteğini ve bana güvenini hissettiğim değerli hocam, büyüğüm, Sayın Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN'e her şey için çok teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

Üniversite ve ders ortamına kısa zamanda uyum göstermemizi sağlayan ve güler yüzleri, engin bilgileri ile bizleri sabırla dinleyen hocalarım Prof. Dr. Azmi YALÇIN, Doç. Ali DANIŞMAN'a, işletme bölümünün değerli tüm öğretim üyelerine emekleri, katkıları için teşekkür ederim.

Yoğun mesaim dolayısıyla, zaman zaman durma noktasına gelen tez çalışmalarımda bana yardımcı olan mesai arkadaşım Bnb. İsmail ÖZDEMİR'e, manevi desteklerini esirgemeyen Prof.Dr.Ülkü ve Atilla DİCLE çiftine, teşekkürü borç bilirim.

Hayat yolumda bana daima destek olan ve sahip olduğum her şeyde değerli katkıları bulunan sevgili eşim Sıdika'ya ve oğullarım E.Selçuk ve A.Burak'a gösterdikleri sabır ve anlayış için teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Önemi.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı.....	2
1.3. Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	3
1.4. Çalışmanın Planı.....	4

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL BİLGİLER

2.1. Performans ve Performansı Etkileyen Etmenler.....	5
2.1.1. Yetenek.....	7
2.1.2. Eğitim.....	8
2.1.3. Bilgi Düzeyi.....	9
2.1.4. Çalışanın Kişilik Özellikleri.....	10
2.1.5. Yönetim ve Çalışan Politikası.....	11
2.1.6. Çalışma Koşulları.....	11
2.1.7. Organizasyon İçi İnsan İlişkileri.....	12
2.1.8. Çalışanlara Geribildirim Verilmesi.....	12
2.2. Performans Değerleme.....	13
2.2.1. Performans Değerlemenin Amacı.....	14
2.2.2. Organizasyonların Performans Değerleme Amaçları.....	16
2.2.3. Performans Değerlemenin Yararları.....	18

2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme.....	19
2.2.5. Performans Değerleme Hataları ve Hataların Önlenmesi.....	19
2.3. Eğitim	20
2.3.1. Eğitimin Amaç ve İlkeleri.....	22
2.3.2. Eğitim Faaliyetlerinin Aşamaları.....	22
2.3.3. Eğitim İhtiyaç Analizi.....	23
2.3.3.1. Örgüt Düzeyinde Analiz.....	24
2.3.3.2. İşler Düzeyinde Analiz.....	25
2.3.3.3. Kişi Düzeyinde Analiz.....	25
2.3.4. Eğitim Programı Geliştirme.....	26
2.3.5. Eğitim Programının Değerlendirilmesi.....	27
2.3.6. Yetişkin Eğitiminin Tasarımlanması.....	27
2.3.7. Yetişkin Eğitiminin Özellikleri.....	28
2.3.8. Yetişkin Eğitimin Temel Prensipleri.....	28
2.3.8.1. Yetişkinler Bağımsız Olarak Öğrenmeyi Tercih Ederler.....	28
2.3.8.2. Öğrenme Konusunda Yetişkin Tecrübesi Önemli Bir Yer Tutar	29
2.3.8.3. Yetişkinler öğrenmeye karşı farklı motivasyonlara sahiptirler.....	29
2.3.8.4. Yetişkinlikle öğrenme kabiliyetinin gerilemesi arasında zorunlu bir ilişki yoktur: Yetişkinler de öğrenebilir.....	30
2.3.8.5. Yetişkin eğitiminde ihtiyaçların tespiti, planlanması ve değerlendirme işi yetişkinlerin kendilerine bırakılmalıdır.....	30
2.3.8.6. Yetişkin eğitiminde öğretmenin görevi sadece rehberlik etmektir. 31	
2.3.9. Personel Gelişiminde Kullanılan Yaklaşımlar.....	32
2.3.10. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	32

BÖLÜM 3

EĞİTİMİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1. Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	34
3.2. Eğitim ve Performans İlişkisinin İrdelenmesi.....	38
3.3. Değerleyici Eğitiminin Önemi	39
3.4. Değerleme Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	40
3.5. Performans Değerlendirmesi Açısından Mesleki Eğitimin Önemi.....	40

3.6. Performans Artırımında Lise ve Üniversite Eğitimi.....	42
3.7. Performans Artırımında Yüksek Lisans Eğitimi ve Sertifika Programları.....	43
3.8. Mesleki Bilginin Performansla İlişkisi.....	44
3.9. Bireysel Nitelikler ve Performans İlişkisi.....	45
3.10. Kişisel ve Kurumsal Gelişim.....	46
3.11. Eğitimin Değerlendirmesinin Performans Üzerine Etkisi.....	48
3.12. Kişinin Genel Bilgi Seviyesi ve Performans ilişkisi.....	49
3.13. Eğitimin Performansa Dönük Amaçları.....	49
3.13.1. Eğitimin Performansa Dayalı Ekonomik Amaçları.....	50
3.13.2 Eğitim Performansının Toplumsal ve Bireysel Amaçları.....	50
3.14. İşletmelerde Eğitimin Amacı ve Önemi.....	51
3.15. İşletmelerde Eğitimin Yürütülmesinde Karşılaşılan Yapısal Sorunlar.....	52

BÖLÜM 4

EDİRNE VE KIRKLARELİ İLLERİNDEKİ TİCARİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	54
4.2. Evren ve Örneklem.....	55
4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	55
4.4. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	56
4.5. Araştırmanın Hipotezleri	59
4.5.1. Çalışanların Cinsiyetleri Açısından Eğitim-Performans İlişkisi	59
4.5.2. Çalışanların Medeni Durumları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi.....	60
4.5.3. Çalışanların Bankacılık Tercihi Açısından Eğitim-Performans İlişkisi.....	60
4.5.4 Çalışanların Unvanları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi.....	60
4.5.5. Çalışanların Sektörleri Açısından Eğitim-Performans İlişkisi.....	61
4.5.6. Çalışanların Yaşları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi.....	61
4.5.7. Çalışanların Öğrenim Durumları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi.....	62
4.5.8. Çalışanların Kıdem Durumları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi.....	63
4.5.9. Çalışanların Gelirleri Açısından Eğitim-Performans İlişkisi.....	63
4.6. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler.....	64
4.7. Faktör Analizi.....	66
4.8. Katılımcıların Özellikleri ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	72

4.8.1. Çalışanların Cinsiyetleri ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	72
4.8.2. Çalışanların Medeni Durumları ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	74
4.8.3. Çalışanların Bankacılık Tercihleri ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	75
4.8.4. Çalışanların Unvanları ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	77
4.8.5. Sektörler ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	79
4.8.6. Çalışanların Yaşları ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	81
4.8.7. Öğrenim Seviyesi ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	84
4.8.8. Çalışanların Kıdemleri ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	87
4.8.9. Çalışanların Gelirlerine Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	90

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

5.1. Mesleki Eğitimin Performansa Etkisine İlişkin Sonuçlar	94
5.2. Mesleki Eğitimin Performansı Daha Çok Etkilemesine Yönelik Öneriler.....	96
5.3. Çalışmanın Yazına Katkısı.....	100

KAYNAKÇA.....	101
----------------------	------------

EKLER.....	106
-------------------	------------

ÖZGEÇMİŞ.....	148
----------------------	------------

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 4.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	57
Tablo 4.2. Faktör Analizi Sonuçları	68
Tablo 4.3. Faktör Analizi Matrisi	70
Tablo 4.4. Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı.....	71
Tablo 4.5. Faktörlerin Normal Dağılımlarına İlişkin K-S Testi.....	72
Tablo 4.6. Çalışanların Cinsiyetleri ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	73
Tablo 4.7. Medeni Durumları ile Eğitim - Performans Arasındaki İlişki.....	74
Tablo 4.8. Çalışanların Bankacılık Tercihleri ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	76
Tablo 4.9. Çalışanların Unvanları ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	78
Tablo 4.10. Sektörler ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	80
Tablo 4.11. Çalışanların Yaşları ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	82
Tablo 4.12. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	83
Tablo 4.13. Öğrenim Seviyesi ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki.....	85
Tablo 4.14. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	86
Tablo 4.15 Çalışanların Kıdemleri ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki (Kruskal Wallis Testi Sonuçları).....	88
Tablo 4.16. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	89
Tablo 4.17. Çalışanların Gelirlerine Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları İlişkisi (Kruskal Wallis Testi Sonuçları).....	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Başarıyı Belirleyen Etmenler ve Etmenler arası İlişkiler.....	6
Şekil 2.2. Çalışanların Yetenekleri Bakımından Dağılımı.....	8
Şekil 2.3. Performans Değerlemenin Amaçları.....	16
Şekil 2.4. Vroom Motivasyon Modeli.....	33
Şekil 3.1. Eğitim – Performans İlişkisi.....	36

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
EK-A. Anket Formu.....	107
EK-B. Kİ-KARE Bağımsızlık Testi Tabloları.....	118

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Günümüz koşullarında yaşanan değişime bağlı olarak, demokrasi ve katılımcılık, işbirliği gibi kavramlar, geleneksel bürokratik yönetim türlerinin gerilemesine neden olmuş, yönetim ve çalışanların kendilerini yeniledikleri, karşılıklı işbirliğini arttırdıkları çağdaş bir yönetim anlayışını öne çıkarmıştır. Öte yandan, Kalitenin ön plana çıkması, organizasyonel davranışlar üzerinde etkili olmuş, çalışanların karara katılımı, çalışan-yönetim arasındaki ilişki, sadece verilen işi yapan çalışan yerine, yaptığı işi analiz eden, nasıl geliştirilebileceğini düşünen çalışan ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede eğitim ve geliştirme faaliyetleri önem kazanmıştır.

Eğitim, öncelikle çalışanın kendine güvenmesini ve kendini gerçekleştirmesine olanak sağlarken, iletişim yeteneğini ve iş tatminini dolayısıyla performansını artırır. İşletme açısından ise; çalışanların bilgi beceri ve yetenek düzeyleri artar. Sürekli eğitimle personelin gelişmesini sağlayan işletmeler, artan iş gücü esnekliği sayesinde değişime kolay uyum sağlarlar, bu da onların rekabet etme şansını artırır. (Geylan, 2002:101)

1.1. Çalışmanın Önemi

Bilim ve teknolojiadaki gelişmelere koşut olarak toplumsal yaşamda meydana gelen değişimler eğitime duyulan ihtiyacın önemini daha da arttırmıştır. Son yıllarda çok sık karşılaşılan "yeni dünya düzeni", "küreselleşme", dünyaya açılma" ve "yeniden yapılanma" kavramları, özellikle sanayi sonrası bilgi toplumlarını ifade etmede kullanılan popüler tanımlar arasındadır. Bu kavramların temeline bakıldığında bilgi ve eğitim kavramlarının önemli belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu çalışma; bilgi ve eğitimin, gerek bireye gerekse organizasyona kazandıracak katma değerleri ortaya koymak bakımından ayrı bir önem taşımaktadır.

Günümüzde, büyük ya da küçük her organizasyon eğitimin anlamını ve performansa katkısını bilmekte ve çalışanlarının eğitimi için giderek artan düzeylerde çaba göstermektedir. Eğitime önem veren ve bu anlamda çalışanlarına yatırım yapan organizasyonların değişime ayak uydurabildikleri, hatta değişime öncülük ederek

önemli rekabetçi üstünlükler elde ettikleri görülmektedir. Çünkü eğitim, artık sadece bireylerin eğitimi olarak mikro düzeyde ele alınmamakta, örgütü bir bütün içinde ele alarak daha geniş bir öğrenme yaklaşımı olarak benimsenmelidir.

21. yüzyılda karmaşık bilgiler içinden gerekeni seçebilen parçaları bir araya getirebilen, sezgi, empati ve anlayış geliştirmiş, sosyal, kültürel ve siyasal kimlik geliştirmiş bireylere gereksinim vardır. Bilgi toplumunun hızlı gelişimi toplumun genelinde bilgi seviyesinde artışı hem talep etmekte, hem kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla, eğitimin sürekliliği ve gereğine inanan bireylere ihtiyaç vardır (Genç ve Eryaman, 2007). Bu nedenle, bireye önem veren, öğreneni merkeze alan, insani ve evrensel değerlere dayalı, küresel dünyanın gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandıran bir eğitim önem kazanmaktadır (Çalık ve Sezgin, 2005). İşletmelerdeki eğitim faaliyetleriyle; çalışanların iş tatminlerini, bireylerin verimlerini ve bir bütün olarak organizasyonun performansını arttırmak mümkündür. İşletmelerdeki eğitim faaliyetleri sadece çalışan için değil, örgüt için de büyük faydalar sağlar.

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektörü gibi çok değişken ve karmaşık bir ortamda görev yapan banka çalışanlarının performanslarının artırılmasında aldıkları mesleki eğitimin ne derece katkısı olduğunu belirlemek, bir başka deyişle, performans ve eğitim arasındaki ilişkiyi anket yöntemi kullanarak ölçmek ve elde edilen bulgulardan, özellikle bankacılık sektörü gibi risklerin ve rekabetin en yüksek olduğu bir sektörde çalışanların çalıştıkları kuruma daha çok katkıda bulunmalarını sağlayacak bir öneriler demeti geliştirmek ve bu alan çalışmasıyla literatüre katkı sağlamaktır.

Bu amacı gerçekleştirebilmek için, öncelikle araştırma konusu olan performans-eğitim ilişkisinin irdelenmesi ve çalışanların performansının artırılmasında eğitimin rolü ile ilgili literatür taraması yapılarak bir kuramsal çerçeve ortaya konulmuştur. Daha sonra eğitimin performans üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla ilgili literatürden yararlanılarak geliştirilen hipotezlerin sınanması için bir anket formu oluşturulmuştur. Kullanılan anket formuyla elde edilen veriler İstatistiksel araçlar yardımıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Bu çalışma sonucunda; bankacılık sektöründe çalışan memur ve yöneticilerin performanslarını artırmak için, alınan diğer tedbirlerin yanında eğitim açısından hangi desteğin sağlanması gerektiğini ortaya koymak, bankaların, çalışanların eğitim ihtiyacını belirlemede gözden kaçırdıkları bir husus olup olmadığının tespitine yardımcı olmak ve en sonunda çalışanların eğitime ilişkin ihtiyaç ve taleplerine katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

1.3. Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırmanın kapsamını, Edirne ve Kırklareli illerinde bulunan ticari banka şubelerinde çalışan banka personeli ile bir özel bankanın bölge müdürlüğünde çalışan personel oluşturmaktadır. Edirne ilinde bulunan 61, Kırklareli ilinde bulunan 45, toplam 106 banka şubesinde ve bölge müdürlüğünde görev yapan bankacıların toplam sayısı, araştırmanın yapıldığı zaman diliminde banka müdürlüklerinin verilerine göre 1370'tir. Örneklem olarak il ve ilçe merkezlerinde seçilen banka şubelerinde çalışan tüm personele ilave olarak bir özel bankanın bölge müdürlüğünde çalışanlar da ele alınmıştır. Bu kapsamda ankete katılmak üzere 90'ı yönetici, toplam 400 banka çalışanı seçilmiştir. Değerlendirmeye alınan anket sayıları, yöneticiler için 88, memurlar için 303, toplam 391'dir. Bu verilere göre araştırma, evrenin üçte birini temsil eden çalışma grubu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sahası olarak Trakya bölgesinin seçilmesinin nedenleri; bankacılık sektörünün İstanbul'dan sonra en yoğun olarak Trakya bölgesinde faaliyet göstermesi, Trakya bölgesinin bankacılık hizmetlerinin çeşitliliği açısından zengin bir bölge olması, bölgesel zenginlikleri, Edirne ve Kırklareli illerinin, İstanbul ve Tekirdağ'a yakın olması sebebiyle finans piyasasını yakından takip eden iller olmalarıdır. Bu özellikleri itibarıyla Trakya bölgesi, banka çalışanları için ideal bir evren olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmayı yaparken karşılaşılan kısıtların en başında, anket uygulama izni alınmasındaki güçlükler gelmektedir. Özel banka müdürlerinin, anket uygulamasına, merkeze sormadan, inisiyatif kullanarak, kamu banka müdürlerinden daha kolay izin verdikleri görülmüştür. Bununla birlikte birçok kamu ve özel banka müdürü anket uygulaması teklifini kabul etmemişlerdir. Ayrıca, banka şubelerinde görevli, çalışan miktarlarının tespitinde bile zorluklarla karşılaşmıştır. Coğrafi olarak yaşanan çevreden uzaklaştıkça bu kısıtların arttığı tespit edilmiştir.

1.4. Çalışmanın Planı

Araştırma sonucunda hazırlanan tez çalışmasının “ Giriş” bölümünde çalışmanın önemi, çalışmanın amacı, çalışmanın kapsamı ve kısıtları, çalışma planı bulunmaktadır.

İkinci bölümde, kaynak taramasından elde edilen konuya ilişkin kavramsal bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda performans ve eğitim konularının ilgili bölümleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde eğitim ve performans arasındaki ilişki irdelenmiş, eğitimin performans üzerindeki etkisi ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde araştırma sahası olarak seçilen Trakya bölgesinde Edirne ve Kırklareli il/ilçe merkezlerinde konuşlu bazı kamu ve özel banka çalışanlarına uygulanan anket sonuçları analiz edilmiş, çalışanların performanslarını etkileyen hususlar mesleki eğitimleri itibariyle yorumlanmış ve Trakya bölgesinin bir kesimindeki banka çalışanlarının performanslarının artırılmasına yönelik düşüncelerine yer verilmiş. ulaşılan sonuçlar ortaya konmuştur.

Beşinci bölüm olan sonuç bölümünde de, alan çalışmasından elde edilen sonuçlara dayanarak, değerlendirme yapılmış ve mesleki eğitimin performansı daha çok etkilemesi için önerilerde bulunulmuştur. Burada sonuçlardan özet olarak bahsetmek gerekirse; banka çalışanlarının bütün maddelere olumlu baktığı, bankanın çalışanlara vermiş olduğu mesleki eğitim sonucunda; çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağladığı, performanslarının arttığı sonucuna varılmıştır.

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL BİLGİLER

Bu bölümün amacı; Performans ve Performansı etkileyen etmenler, Performans Değerleme ve son olarak Eğitim kavramlarını genel olarak incelemektir. Eğitim ve performans kavramlarının tamamını ele almaktan ziyade, birbirini ilgilendiren konularına burada yer verilecektir. Bu itibarla kavramsal bilgiler bu çerçevede incelenmiştir. Bu kavramlar arasındaki ilişkiler daha sonraki bölümde ele alınacaktır.

2.1. Performans ve Performansı Etkileyen Etmenler

Fransızca kökenli olan performansın Türkçe karşılığı olarak; edim, başarımlı kullanılmaktadır. Fakat günlük konuşma ve yazı dilinde olduğu gibi insan kaynakları yönetimi alanında da 'performans' daha yoğun olarak kullanılmaktadır.

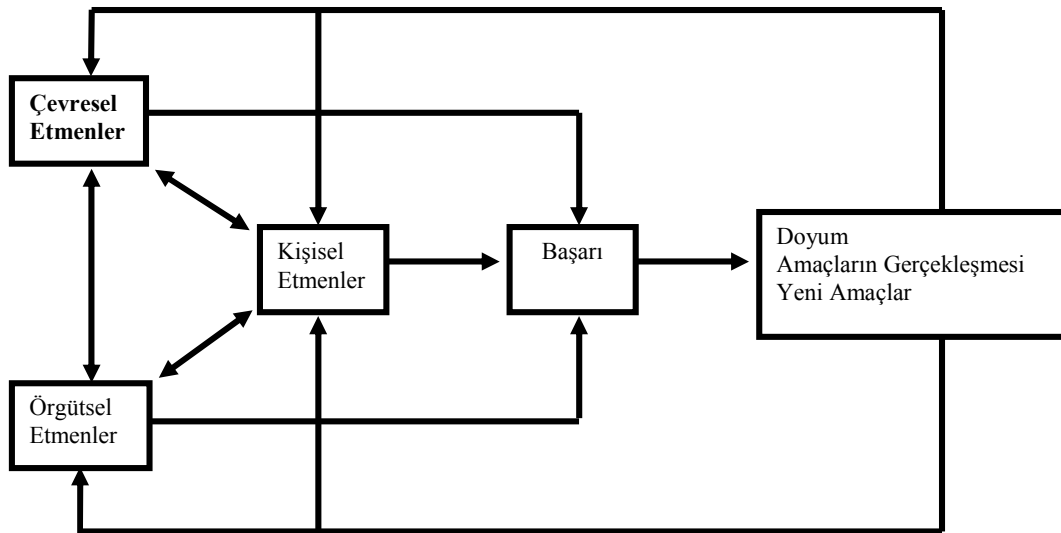
“ Başarı, sözlük anlamı ile bir şeyin üstesinden gelmek, verilen görevi etkin bir biçimde yürütmek ve tamamlamaktır. Başarı, görev ve kişi ile ilgili bir kavram olup, görevin önceden belirlenen ölçütlere uygun olarak yerine getirilme derecesini, başka bir deyişle amacın gerçekleştirilme oranını anlatmaktadır.” (Dicle,1982:5).

Campbell'e göre ise performans, bireylerin davranışlarının sonuçlarını ifade eder (Campbell, 1990). Özgen, Öztürk, Yalçın (2002, 2005), bu tanıma zaman kesiti kavramını ilave ederek performansın belli bir dönem sınırı içinde elde edilen sonuçlar olduğunu vurgulamışlar ve performansı; bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olarak tanımlamışlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Şayet bu sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir (Özgen ve diğerleri 2002, 2005).

İnsan kaynakları yönetimi açısından ise; performans, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesidir.

Çalışan düzeyinde performans yukarıda yer alan tanımdan çok da farklı değildir. Bir çalışanın performansı, kişisel özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmek suretiyle, belirli bir zaman sonunda ortaya koyduğu ürün, hizmet ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, görevin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir. Bu durumda çalışan performansı, görevin yerine getirilmesi için ortaya konulan çabaların tümü olarak tanımlanabilir (Erdoğan,1991:154).

Çalışanlar, performansları bakımından büyük farklılıklar göstermekte, hatta aynı kişinin performansında zaman içinde önemli değişimler olabilmektedir. Performanstaki bu değişim farklı etmenlerden kaynaklanabilmektedir. Performansı etkileyen bu etmenler yapılan bir çok çalışmada farklı şekilde ele alınmıştır. Başarıyı etkileyen etmenler genel olarak üç ana grupta toplanmaktadır. Başarının derecesi ise bu etmenlerin ve aralarındaki etkileşimin yaratacağı toplu sonuç olacaktır. Şekil 2.1.'de başarıyı (performans) belirleyen etmenler ve etmenler arası ilişkiler daha açık bir biçimde gösterilmiştir. Aşağıda konumuzla yakından ilgili görülen kimi etmenler üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

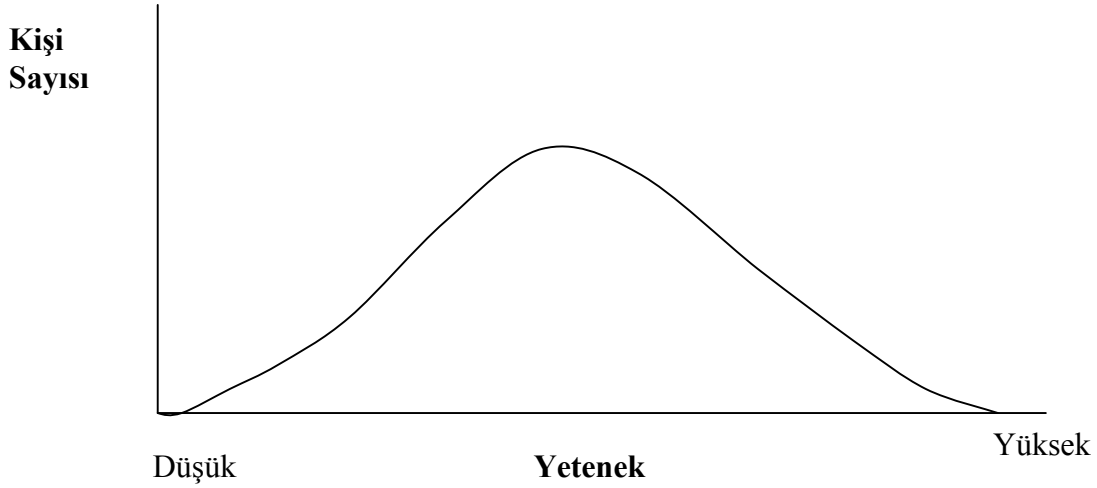


Şekil 2.1. Başarıyı Belirleyen Etmenler ve Etmenler arası İlişkiler
(Kaynak: Prof. Dr. Ülkü DİCLE (1982)Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Yayın No: 43,s.7)

2.1.1.Yetenek

Yetenek, çalışanların yapabileceklerinin diğ er bir ifadeyle performanslarının sınırlayıcısıdır. Bu nedenle çalışana verilen görevler, kişiden beklenen özellik ve yeteneklerle uyumludur. Bu yetenek ve özelliklerin çalışanda bulunma derecesi, organizasyon içindeki statü farklılıklarını da belirleyen önemli bir unsur durumundadır. Yetenek denilince, çalışanın sahip olduğu zihinsel ve bedensel yeteneklerin tamamından söz edilmiş olunur. Yetenek, kişilerin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerin ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bedensel yeteneğin kazanılması, yaşa ve belirli deneyimlere bağı lı iken, zihinsel yeteneklerin elde edilmesi, kalıtsal özelliklere ve öğrenim yoluyla sağ lanan birikime bağı ldır. Herkesin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yetenekler farklı olacağı ndan, bu farklılık kişilik farklılığı şeklinde ortaya çıkabilecektir (Erdoğan, 1997:79).

“Yapılan araştırmalar yeteneklerin kişiden kişiye önemli farklılıklar gösterdiklerini, ancak kimi küme üyelerinin (örneğin kadınların ya da zencilerin) sahip oldukları bir takım yetenekler bakımından büyük benzerlikler gösterdiklerini ortaya koymuştur. Aynı araştırmalar, yetenekleri bakımından insanların, genellikle “orta” denebilecek düzeyde bulunduklarını göstermiştir. Başka bir deyiş le kişiler yetenek düzeyleri bakımından Şekil 2.2’de görüldüğü gibi normal bir dağılım gösterirler. Şekilden de anlaşı lacağı gibi normal ya da orta yetenek düzeyinde bulunan bireylerin sayısı oldukça kabarık; buna karşılık, normalin üstünde ya da altında yeteneklere sahip olanların sayısı ise düşüktür” (Dicle,1982:8).



Şekil 2.2. Çalışanların Yetenekleri Bakımından Dağılımı

(Kaynak : L.L. Cummings ve Donald P.Schawb,(1973), *Performans in Organizations*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company,s.10)

2.1.2.Eğitim

Günümüz örgütleri açısından insan kaynaklarının eğitilmesi ve geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Eğitim faaliyetlerinin gerekliliği ve önemini artıran faktörler her alanda yaşanan baş döndürücü değişimdir. Eğitim, örgütlerde insan kaynakları yönetimi sisteminin bir alt sistemidir. Daha önce bahsedildiği gibi, insan davranışlarında meydana gelecek olumlu yöndeki değişimler yoluyla örgütsel performansı artırmak ve böylece örgütün değişme ve gelişmelere uyum sağlamasını kolaylaştırmak ve mevcudiyetini piyasa şartlarında sabitlemek eğitimin en önemli amacıdır. Örgütlerde eğitim faaliyetleri, iş görenin kişisel ve mesleki gelişimini sağlarken, örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunur (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu,1993:147). Son yıllardaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, doğal olarak işletmeleri de etkilemiştir. Bunun doğal sonucu olarak, eğitilmiş eleman ihtiyacı, yeni dönemin en önemli girdileri arasında yer almaktadır. Çünkü ayakta kalmanın, varlığını en iyi şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri takip etmek yoluyla olabileceği anlaşılmış durumdadır.

Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş doyumlarının ve performanslarının, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Silah 2000:110). Eğitim düzeyi arttıkça beklentilerin artması, kişinin beklentilerini karşılamayı zorlaştırma dolayısıyla iş doyumunu azaltmaktadır. Fakat bu

durum performans açısından tam tersidir. Eğitim düzeyi arttıkça verim artmaktadır. Zeka düzeyine uygun iş yapıldığında ise, zeka, iş doyumunda önemli bir etken olmaktadır. Birçok iş ve mesleklerin belirli bir zeka seviyesi gerektirdiği, bunun altında ya da üstünde zekaya sahip kişilerin bu işlerden doyum duymadığı saptanmıştır (Baysal, 1981:193).

2.1.3. Bilgi Düzeyi

Yeni toplumda insanların çalışma alanları değil, aynı zamanda yaptıkları işlerde bir takım değişikliklere uğramıştır. Sanayi toplumunun yükselen sınıfı olan yarı vasıflı işçi sınıfı yeni toplum yapısında bilgi çalışanına dönüşmüştür. Hizmetler sektörünün gelişmesine paralel olarak bu sektörlerde çalışan beyaz yakalıların sayıları da artmıştır. Bilgi toplumunun öznesi konumundaki “bilgi işçisi” yeni ekonominin ve yeni toplumsal yapının lokomotif konumundadır. Yaratıcı ekonominin gücü, entelektüel sermaye, bilgisayar programı ya da film veya müzik değildir. En önemli entelektüel sermaye bileşeni, insanların kafalarının içinde yer alan bilgidir (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2004:46).

Bilgi işçisi, çalışmasını, işini ve sosyal konumunu biçimsel eğitimle elde etmekte, bilgiden bilgiye geçiş bireye muazzam fırsatlar sunmaktadır. Böylece bilgi işçiliği bir “kariyer” haline gelmektedir. Öyle ki, işlerin zenginleştiği mesleklerin değiştiği ortamda, tek kariyer bir ömre yetmemektedir (Çolak ve Gençler,2002:658). ABD’nin eski başkanlarından Clinton, ortalama bir Amerikalının yaşamı boyunca yedi defa eğitilmek zorunda olduğunu söylemiştir. Bir kez öğrenildikten sonra, yaşam boyu sürdürülen endüstri toplumunun işlerinin yerine enformasyon toplumunda, part-time ya da geçici sözleşmeli işler almaya başlamıştır (Bozkurt:2001:17).

Performansı etkileyen değişkenlerden biri, değerlendirilen kişinin gerek genel, gerekse işe ilişkin bilgi düzeyidir. Performansı etkileyen değişkenlerden olan, bilgi düzeyini artırmaya yönelik çalışmaların sonucunda performans artışı gözlenmiştir. Genelde, göreve yönelik bilginin tespit edilmesi maksadıyla yapılan sınavlardan yüksek sonuçlar alan personelin, şirketin en iyi performans gösteren personeli olduğu görülmüştür. Günümüz iş dünyasında işin doğası da değişmiş, daha esnek ve daha dinamik bir yapı kazanmıştır. İş canlı tutmak için, iş yapan kişinin sürekli işi ile ilgili

gelişen bilgileri takip etmesi yani kendini tazelemesi, yenilemesi gerekmektedir. Zaman içinde oluşan bilgi eskimelerini önlemek, bilgiyi taze tutmak, kurum içinde ya da dışında formel eğitimle sağlanabileceği gibi, tamamen kişinin kendi çabalarıyla informal olarak da sağlanabilir. Dolayısıyla bilgi seviyesinin değerlendirilmesine yönelik testlerin, bu anlamda iki temel işlevi birden yerine getirdiği söylenebilir.

Birincisi kurumsal düzeyde bir işlevdir ve kurum içinde yapılan programlı eğitimlerin değerlendirilmesini kapsar. Bu çerçevede mesleki eğitimlerle kişi ne kadar donatılabilmiş ve bu bilgileri ne kadar kullanabiliyor sorularına yanıt verebilir. Bu testler aynı zamanda, kurumsal düzeyde bir değerlendirmeye olanak sağlayarak, kurumun eğitim ihtiyacı hakkında da önemli ipuçlarının yakalanması amacına da hizmet eder. Bilgi seviyesini tespit etmek üzere uygulanan testlerin ikinci işlevi ise, kişilerin bireysel çabaları ile becerilerinin fark edilmesi ve değerlendirilmesidir. Kişinin kendini geliştirmeye zaman ve emek harcayıp harcamadığını anlamak, işe yönelik bilgisi fazla personeli ayırt etmek ve kendini geliştiren kişiyi ödüllendirmek, kişisel eğitim ihtiyacını saptamak amacıyla bilgi testleri kullanılabilir.

Yapılan araştırmalar, yetenek ve bilgi düzeyi testlerinin çalışanın işteki performansını, motivasyon ve kişilik testlerine göre daha güvenilir ve doğru tahmin edilmesine olanak verdiğini göstermiştir. Bu nedenledir ki, bilgi seviyesinin tespiti için yapılan testler kişiler hakkında karar verilmesi gereken durumlarda, kişiler arası karşılaştırmaların yapılması sürecinde kullanılmaktadır. Gelişme ve ilerleme potansiyeli olan ve ileride örgüte faydalı, örgüt içinde etkili olacak bireyleri tanımlamak örgüt için önemlidir. Gerektiğinde özel eğitimler ve gelişme fırsatları tanınacak personelin belirlenmesi için de bilgi testleri kullanılabilir. Bu kişilerin kurumda kalması, kurumun geleceği açısından önemli olmaktadır. Dolayısıyla, bu kişilerin farklılıklarının belirlenmesi ve ödüllendirilmesi, personelin yüreklendirilmesi ve isteklendirilmesi açısından önemli gözükmetedir.

2.1.4. Çalışanın Kişilik Özellikleri

Çalışanın kişiliği ve kişiliğine bağlı olarak eğilimleri, istek ve beklentileri de performansı etkileyen bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan işe çalışanın kişiliğinin uygun olması durumunda, performansının olumlu etkilendiği, kişilik iş

uyumunun olmadığı durumlarda ise artan strese bağlı olarak performansın düştüğü gözlemlenmiştir (Erdoğan,1991:64).

2.1.5. Yönetim ve Çalışan Politikası

Bir organizasyonda ne tür bir yönetim felsefesinin uygulandığı, personelin işlerindeki performanslarını etkileyen çok önemli faktörlerden birisidir. Her organizasyonda yöneticilerin bir yönetim uygulama biçimi, yönetim çabalarını gerçekleştirme tarzı vardır. Bu biçimin etkisi altında çalışan-yönetim ilişkileri ortaya çıkacaktır. Bu ilişki biçimi, iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Erdoğan,1997:376).

Peter Drucker’ın deyimi ile herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olan bir kişi, her dört veya beş yılda yetersiz hale gelmektedir. Bu anlamda insan unsuruna bakış açısı, kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru ve her zaman değiştirilebilecek bir üretim unsuru olmak yerine, yenilenip, geliştirilebilir bir stratejik kaynak olarak değişmiştir. “Çalışanların işlerini büyük bir istek ve özenle gerçekleştirebilme yönündeki çabaları, kişisel başarıya olduğu kadar, organizasyonel başarıya da önemli ölçüde katkıda bulunur” (Yüksel, 1999:135).

2.1.6. Çalışma Koşulları

Çalışanın işiyle bütünleşmesinde, söz konusu çalışanın işe uygun olması, verimli ve etkin çalışması için yeterli değildir. Özellikle olaya işle bütünleşme açısından bakıldığında, çalışma koşullarının da kişiye uygun hale getirilmesi gerekir. Bu maksatla çalışanın anatomik, fizyolojik, psikolojik özellikleri ve kapasitesinin göz önünde bulundurulması gerekir. Böylece çalışanın az gayretle yüksek performansa ulaşması sağlanabilir. Çalışma koşulları, çalışma yaşamının kalitesini belirleyen önemli bir faktördür. Günümüzde çalışma koşullarını sadece fiziksel faktörlere dayandırarak, bu çerçevede iyileştirmeler yapmak yeterli olmayacaktır. Ayrıca çalışma hayatının tüm diğer aktörlerinin değişimine bağlı olarak, uygulamada yaşanan bu nitelik ve boyut genişlemesini ifade eden çalışma yaşamının kalitesi kavramı ortaya çıkmıştır.

Çalışanın izlemek zorunda olduğu iş programı da, çalışan performansını etkileyen iş ortamına ilişkin faktörlerden birisidir. İş programının gerçekleşme zamanı ve kişiden beklenenlerin önemi de, çalışanın performansı üzerinde etkilidir. İş yaşam

dengeinin kurulmadığı bir çalışma ortamında, çalışan başarısı da sınırlı olacaktır (Erdoğan, 1991:161).

2.1.7. Organizasyon İçi İnsan İlişkileri

Organizasyonlarda bireyler arası ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi bağlarını oluşturmak, birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gereklidir. Sağlıklı ilişkilerin kurulduğu organizasyonlarda, yapı ve yönetsel anlayışın bu ilişkilerin oluşumunda olumlu etki yaratacağından söz edilebilir. Bu nedenle, organizasyon içi insan ilişkileri önemli ölçüde yönetimin sorumluluğunda gelişen bir süreçtir. Organizasyon içi insan ilişkileri organizasyonun yapısından ve yönetimin tutumundan kolayca etkilenmektedir. Açıklık, dürüstlük ve işbirliğine önem veren, çalışanın her türlü kararlara katılmasını destekleyen organizasyonlarda insan ilişkilerinin bundan olumlu etkilenmemesi imkansızdır.

“Kişinin üyesi olduğu örgütün öteki üyeleri ile, diğer bir ifadeyle, üstleri, astları ve çalışma arkadaşlarıyla kurduğu kişisel ilişkilerin niteliği ve örgütün sosyo-psikolojik ortamına ne ölçüde uyum sağladığı, doğaldır ki, onun kişinin başarı düzeyini etkileyecektir “ (Dicle,1982:14).

2.1.8. Çalışanlara Geribildirim Verilmesi

Geribildirim, dönem sonunda, amir ve çalışanların geçen dönem hakkında yaptıkları değerlendirmeler olarak tanımlanabilir. Geribildirim, açık ve dürüst bir iletişim tarzıdır ve olumsuz davranışları azaltmak, olumlu davranışları pekiştirmek ve desteklemek için kullanılmaktadır. Ayrıca, çalışanların, olumlu davranışlarının geliştirilmesi ve bireysel gelişimi için lazım olan; kendini nesnel olarak değerlendirebilme becerisi de geribildirim sürecinde geliştirilebilir.

Çalışanlar genellikle işlerini iyi yapıp yapmadıklarını bilmek isterler. Değerleme yoluyla çalışanlara bu bilgiyi sağlamak; yöneticilerin görevleri arasındadır(...). Çalışanlara en yararlı olacak geri besleme, gerçek performansın saptanan iş standartlarıyla karşılaştırılmasına dayanan geri beslemedir. (...). Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, yönetici ya da nezaretçi, yaptığı değerlendirmeyi çalışanlara aktarmalıdır. Bu da genellikle performans değerlendirme görüşmesi şeklinde olur (Palmer,1993:55). Geribildirim etkili olabilmesi için temel şart, değerleyici ile

değerlendirilen arasında güvenin tesisidir. Ayrıca tüm çalışanlarda, değerlendirme bilincinin genel bir anlayış olarak içselleştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bu anlayışla performans konusundaki iletişimin, performans sorunlarını çözüme ulaştırmak için ortak bir çaba olduğunun kabul edilmesi kolay olacaktır.

2.2. Performans Değerleme

Performans değerlendirme, bireylerin veya grupların /ekiplerin iş başarıma düzeyinin belirli aralıklarla sistematik olarak ölçülüp, değerlendirilmesidir (Sinangil, 1998:298). Performans (başarı) değerlendirme, gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan bir süreçtir (Yüksel, 2000, s.180). Başka bir deyişle performans değerlendirme, çalışanların iş performansını ortaya koymak amacıyla yapılır (Werther, & Davis, 1994:338).

“Çalışanın başarı durumunun belirli zaman dilimleri içerisinde, yazılı ve sistematik olarak yeniden gözden geçirilmesi ve değerlendirme mülakatlarında kendi yöneticisi ile karşılıklı olarak geçmişteki, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı konularını tartışma fırsatı bulacağı bir süreçtir.” (Özgen ve diğerleri, 2005:227)

Performans değerlendirme yönteminin aynı zamanda güçlü bir yönetim ve haberleşme aracı olduğu bilinmelidir. Böylelikle, üretim ve hizmet sistemlerinin temel amaçlarından birisi olan hataları en aza indirme düşüncesi; bu sistem içinde hatalar daha oluşmadan, hataların oluşmasına fırsat verebilecek durumları önceden tespit edip, ilk defada doğruyu yaparak gerçekleştirilmesini sağlar. Bu yönüyle, performans değerlendirme yöntemi, sürekli gelişmenin teminatı olarak toplam kalite yönetimi felsefesi ile bütünleşme gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Unutulmamalıdır ki, günümüz organizasyonlarında toplam kalite yönetimi felsefesinin teminatı, sürekli iyileşme; sürekli iyileşmenin teminatı ise, performans değerlendirme yöntemidir. Bu nedendir ki mükemmellik arayışında Deming’in PUKD çevrimi büyük önem arz etmektedir. Planla-Uygula-Kontrol et-Devam et çevriminin kontrol et aşaması performans değerlemesinin yapıldığı aşamadır. Bu çevrimin amacı gelişmenin kaydedilmesi, sağlamlaştırılarak takviye edilmesi ve genişletilerek sürdürülmesidir.

2.2.1. Performans Değerlemenin Amacı

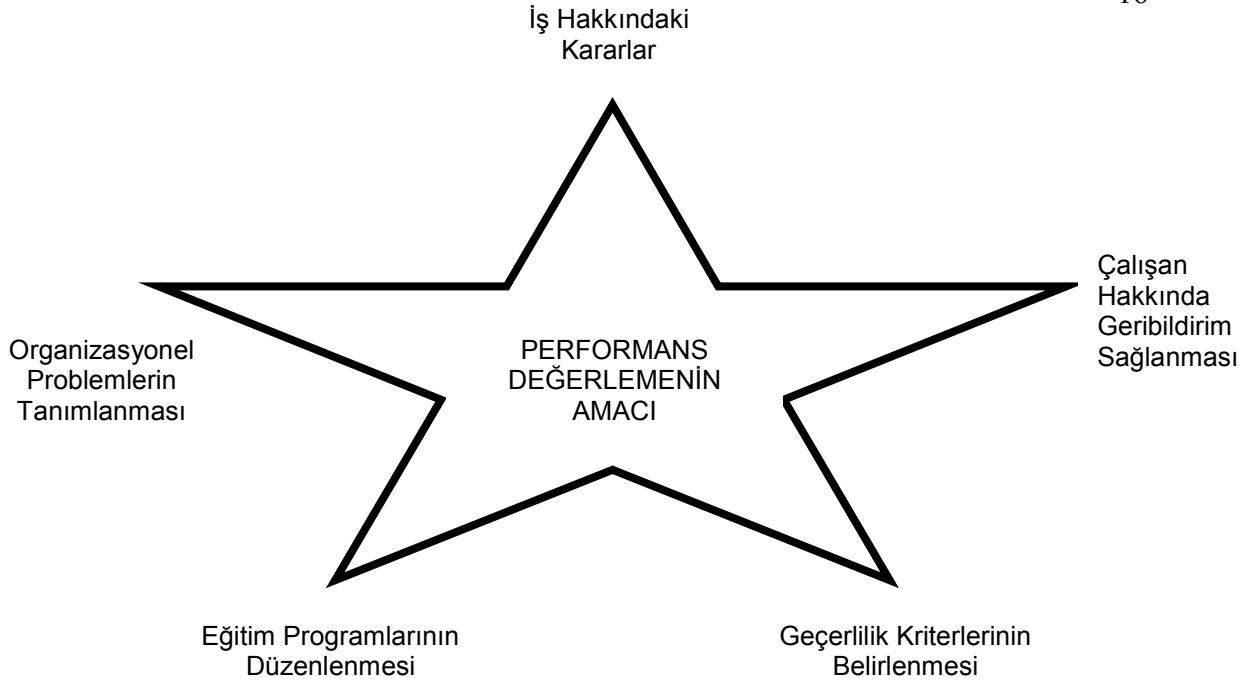
Performans değerlendirme; örgütte çalışan bireyleri sosyal bir varlık olarak fizik, duygu, moral, ilgi, tutum, bilgi, beceri ve yetenek gibi tüm yönleriyle tanımayı sağlayan önemli bir araçtır. Ayrıca personelin potansiyelini araştırmak, bir başka deyişle, personelin geçmiş performansı yerine, gelecekteki gelişme potansiyelini saptamak içinde performans değerlemesi yapılabilir. Etkili bir performans değerlendirme sistemi uygulanarak, personelin kendilerinin ve çabalarının işletme için önemli olduğunu hissettirmek, onları bir birey olarak değer gördüklerine, gösterdikleri çabanın karşılığını aldıklarına, idari kararlar verilirken herkese adil ve objektif davranıldığına inandırmak mümkündür. Bu da personelin motivasyonlarını artırmayı ve işletmeye daha çok bağlanmalarını sağlayan önemli bir etkidir.

Performans değerlemesinin başlıca amaçları şunlardır: (Özgen ve diğerleri, 2005:229).

- Performans değerlendirmeyle elde edilen bilgileri, işletmede görevli tüm yönetici ve çalışanlara geribildirim yoluyla aktarmak suretiyle onların performansının iyileşmesine katkıda bulunmak,
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve daha önce uygulanmış olan eğitim programı sonuçlarını değerlendirmek,
- Çalışanlara hangi oranda ücret zammı ve her türlü ücret ayarlamalarının yapılması konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- Terfi, nakil, işten çıkarma ve benzer konularda objektif olma konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- Çalışanların iyi veya kötü performans veya başarımlarını tespit ederek kadrolama sürecindeki eksiklik ve yetersizliklerini gidermek,
- İnsan kaynakları planlaması, iş analizi ve diğer İK bilgi sistemindeki hatalı bilgileri tespit ederek işe alma, eğitim, değerlendirme ve diğer İK kararlarında hata yapılmasına engel olmak,
- İş tasarımındaki yanlışlıkları tespit etmek ve bu doğrultuda gerekli düzeltme işlemlerinin yapılmasını sağlamak,

- Çalışan tüm personelin aile, finans, sağlık ve diğer özel sorunlarını değerlendirmeye dahil ederek bu konuda İK bölümünün çalışanlara yardımcı olmasını sağlamak,
- Tüm çalışanları inisiyatif kullanma, sorumluluk yüklenme ve görevlerini daha iyi yapma konusunda motive etmek ve onların, arzu ederek, isteyerek çalışmalarını sağlamak,
- Yöneticiler ve astları arasında iyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak,
- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarmalarda yasal bir temel oluşturmak,
- İK planlamasının talep ve arz tahminleri için doğru ve güvenilir bilgi girdilerini sağlamak,
- İK bölümü ve genelde işletmenin iyi veya kötü performans gösterip göstermediği hakkında geribildirim sağlamak.

Genel anlamda amaçlar Şekil:2.3.'te gösterilmiştir.



Şekil 2.3: Performans Değerlemenin Amaçları

(Kaynak : W. F. Cascio,1995)

Sonuç olarak, iyi bir performans değerlendirme mutlak olarak, organizasyon ve çalışan amaçlarına ortak hizmet etmelidir. Sadece organizasyonel amaçlara hizmet eden bir performans değerlendirme uygulaması, belirli bir süre sonunda organizasyonu huzursuz ve başarısız bir ortama sürükler. Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların verimli ve etkin biçimde kullanılması ile performans değerlendirme amaçlarına ulaşılabacaktır (Fındıkçı, 2000:337).

2.2.2. Organizasyonların Performans Değerleme Amaçları

Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi sonucu saptanan aksaklık ve eksikliklerin giderilmesi, verimlilik ve etkinlik artışlarının sağlanması, gerek çalışanların, gerekse bir bütün olarak organizasyonun geliştirilmesi, performans değerlemenin çıktısı olan, değerlendirme bilgileri sayesinde gerçekleşmektedir. Günümüzde performans değerlendirme, örgüt geliştirmenin bir aracı olarak algılanmakta ve kullanılmaktadır.

İş değerlemesinde işin değeri tespit edilirken, performans değerlemesinde işin nasıl yapıldığı, personelin işletmeye yararlılığının ölçülmesi ve değerlendirilmesi söz konusudur. Başka bir deyişle, personelin yeteneğinin ve işe ne derece yararlı

olabileceğinin yeterli biçimde belirlenmesi, performans değerlemesinin konusunu oluşturmaktadır. Bu nedenle, performans değerlemesi, işletmede belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaksal durum ve özelliklerini belirleyen, işletmenin başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Özgen vd. 2005:228).

Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlemesinden elde edilen bilgiler olmadan güvenilir yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi, performans değerlemesi de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyecek şekilde düzenlenmelidir. İkinci amacı ise çalışanların performansının güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarmak, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribildirim sağlamak ve çalışanları eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemektir (Palmer, 1993:9-11).

Organizasyonların, başta insan unsurunun etkin kullanımı suretiyle insan kaynakları yönetimi stratejilerinin destekleyen ve dolayısıyla organizasyonel strateji üzerinde etkili olan performans değerlemenin amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz (Bingöl, 1998:228):

- Personel temini ve yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirlemek.
- Çalışanların özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip onları en uygun işlerde çalıştırmak.
- Değerleme sonuçlarının, kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için, dikkatle ve ciddiyetle ele alınarak, terfi ve nakillerin nesnel ölçütlere göre yapılması.
- Çalışanların kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak.
- Yapılacak ücret artışları, prim ve kâra katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak.
- Çalışanların eğitim ihtiyacını belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açığa kavuşturmak.
- İşten çıkarılacak çalışanları belirlemek ve gözetimi etkinleştirmek ve daha sistematik hale getirmek.
- Çalışanların iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışlarını değiştirmek.

- Güven yaratmak ve çalışanın moralini yükseltmek
- Organizasyondaki misyon ve vizyon paylaşımının seviyesini görebilmek.
- Organizasyonun gelişme indeksini sürekli olarak yukarıda tutabilmek.
- Aynı yapı içindeki bireysel ve organizasyonel algılama farklılıklarını tespit edebilmek. Organizasyon içi iletişimi güçlendirmek.
- Çalışanlar hakkında gelecekte yararlanmak üzere çeşitli bilgilerin birikimini sağlamak.
- İnsan gücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler sağlamak.
- İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyeceklerini, yükseltme, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgi ve nesnel ölçütleri sağlamak,
- Amaç ve gereksinimlerini belirlemek ve gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak

2.2.3. Performans Değerlemenin Yararları

Bir organizasyonun dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının değerlendirilmesi hem organizasyon hem de çalışanlar açısından büyük öneme sahiptir. Performans değerlendirme çalışanlar hakkında sağlıklı, doğru ve çabuk biçimde bilgi akışı sağlamak suretiyle, insan kaynakları yönetimi içerisinde pek çok temel fonksiyon için başlangıç oluşturacak bilginin de elde edilmesini olanaklı kılar. Elde edilen bu bilgiyle, çalışanların geliştirilmesi, kişi iş uyumunun sağlanması, bazı organizasyonel politika ve stratejilerin belirlenmesi ve organizasyonel edinimlerin artırılması maksadıyla kullanılması ve bu bağlamda çalışanla, organizasyon ve yöneticilerle ilgili bazı düzenlemelerin yapılması doğal bir sonuçtur (Erdoğan,1991:157).

Performans değerlemenin iki temel amaca hizmet ettiği söylenebilir. Birincisi, yöneticilere terfiler, ücret artışları ve diğer yönetim kararlarına temel teşkil eden bilgileri sağlar. Performans değerlemenin ikinci yararı, performans analizleri çalışanların kendileri için önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geri besleme sağlamasıdır (Palmer,1993:9).

2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme

Organizasyonel başarıya sürekli ve etkin bir şekilde katkı sağlayacak çalışanlara sahip olmak, bir şans olmanın ötesinde, bir yönetilebilir süreçler dizisinin sonucudur. İşte bu yönetilebilir süreçler dizisine, insan kaynakları yönetimi denilmektedir. Bu süreçlerden birisi de performans değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirme sürecinin sonucunda ortaya çıkan bilgiler; ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar alınmasında ve çalışanların performans hedeflerine ne ölçüde ulaştığına ilişkin geri bildirim sağlanmakta kullanılmaktadır. Hiç kuşku yoktur ki, motivasyon, insan kaynakları yönetiminin en önemli çalışma alanlarından birisidir. Çalışanların motivasyon seviyeleri, performansları üzerinde doğrudan etkilidir. Ayrıca, performans değerlendirme, çalışanın motivasyon seviyesi üzerinde etkilidir. Performans-motivasyon ilişkisine yönelik yapılan bir çok araştırma, performansı düzenli olarak değerlendirilen çalışanların, değerlendirilmeyenlere göre daha mutlu ve verimli çalıştıkları sonucuna varmıştır.

2.2.5. Performans Değerleme Hataları ve Hataların Önlenmesi

Performans değerlendirme hatalarını tanımak, performans değerlendirmede yapılacak hataları asgari düzeye indirecektir. Sağlıklı bir performans değerlendirme süreci ve sonucu için yapılmaması gereken hataların bazıları şunlardır. Değerlendirme aracından kaynaklanan hatalar:

- Hoşgörölü ya da Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar
- Standart Ölçüm Hataları
- En Son Performans Hatası ve En Son Ölçüme Bağlı Kalma
- Halo ve Horn Etkisi
- Tek Yönlü Ölçüm Hatası
- Taraflı-Duygusal Ölçüm Hatası

Değerlemeciler, performans değerlemesini yaparken cinsiyet din, ırk, siyasi düşünce, yabancı kökenli olma ve benzer faktörlerin etkisinde kalarak önyargılı bir davranış sergileyebilirler. Örneğin uygulamada pek çok yönetici bazı işlerin sadece erkek işi olduğunu kadınların bu işleri yapamayacaklarını düşünerek görevlendirme ve işe alma işlemlerinde yanlı davranmaktadır. Aynı şekilde, bazı ülkelerde yabancı

işçilere karşı yöneticilerin yanlış davranışları da doğru ve güvenilir bir değerlendirme yapmaya mani olur. Ön yargılı bir performans değerlemesi sadece yönetsel açıdan sakıncalı olmayıp, aynı zamanda yasal açıdan da bazı yükümlülükleri doğuran bir hatadır (Özgen ve diğerleri, 2005:235).

Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kısıtlarını ortadan kaldırmak amacıyla yeni performans ölçüm temelleri gelişmiştir. Bu performans ölçüm temelleri, çok boyutlu olmakta ve dengeyi sağlamak amacıyla finansal olmayan bilgilere daha çok odaklanmaktadır. Bu performans ölçüm temelleri, içsel başarı kadar dışsal başarıyı da belirten ve gelecek performans hakkında bilgi veren ölçütler arasında denge sağlamak amacıyla tasarlanmıştır (Bourne ve diğerleri, 2000).

Değerlendirmede, her işten beklenen davranışların ve değerlendirme ölçütlerinin net olarak tanımlanması, ayrıntılı iş analizlerinden yararlanılması ve farklı görevlerde bulunan kişilerin karşılaştırma yapılmadan, kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde değerlendirilmesi doğrultusunda, bu tür hataların önlenmesi mümkündür (İplik, 2004:73).

2.3. Eğitim

İnsanın eğitimden geçmeden, toplumda uygarca ve onur içinde yaşamını sürdürmesi olanaksızdır. Bunun için gerekli eğitimi insanın kendi kendine alması da olanaksızdır (Başaran, 1996:11). Günümüzde, yüklendiği anlam çerçevesinde olmasa da, insanoğlunun var olduğu andan itibaren var olan eğitimin değişmeyen özelliği, ona duyulan gereksinimdir (Abacı,2000:15). Eğitim ekonomiyi ateşler. Topluma biçim verilir. Ama bunların hepsini eğitilmiş insan yoluyla yapar (Drucker1991:250).

Eğitim kavramı, geniş ve dar anlamda olmak üzere iki açıdan tanımlanabilir. Eğitim kavramına geniş açıdan bakıldığında “yaşam boyu eğitim“ deyiimiyle ifade edilebilir. Bu anlamda eğitim, çocuğun ailesi ile başlamakta, sosyal çevresi ile sürdürülmekte, okul dönemini içermekte ve çalışma hayatının başlamasıyla mesleğini de kapsayarak bir yaşam boyu devam etmektedir. Diğer bir deyişle eğitim, bireyin doğumundan ölümüne kadar gerek ailesinden, gerek öğrenim hayatından, gerekse çalıştığı işyerinden edindiği tüm bilgiler yoluyla ya da kendi kendini geliştirerek bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik meydana getirmesidir. Bu anlamda eğitim, kişinin

genel bilgisini, kültürünü ve düşünme yeteneğini artırmaya yönelik çabaların tümüne denilmektedir. Bu nedenle, geniş anlamda eğitim, insanı değiştirmeye yönelik çabaların tümü olarak tanımlanabilir.

Dar anlamda eğitim kavramı ise, işletmeler tarafından kendi personeline yönelik olarak düzenlenen ve personel eğitimi ile ilgili bir kavram olup, değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Söz konusu tanımlardan bazıları şöyledir:

- Eğitim, işletmeye yeni alınan ya da işletmede halen çalışmakta olan elemanlara, işlerini yapmaları için gereksinim duydukları bilgi ve becerileri kazandırma faaliyetidir.
- Eğitim; birey, grup ve örgütsel düzeyde performansı artırmak için düzenlenmiş olan planlı programlardır (Cascio 1995:245).
- Eğitim; belli bir işte, sanatta ya da meslekte çalışan ya da çalışacak olan kişilere gerekli bilgi, beceri ve davranışı kazandırma faaliyetidir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi eğitimin tanımı konusunda birçok görüş vardır. Bu tanımların ortak yanları eğitimin bir kültürlenme süreci olduğudur. Yapılan tanımlamaları bir başlık altında toplayacak olursak eğitim; bireyde istendik yönde davranış değişikliği meydana getirme sürecidir. İşgörenlere verilen ve yaygın eğitim olarak adlandırılan eğitim ise; kişi ve/veya örgütlerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı ve düzenli etkinlikler olarak tanımlanabilir (Çetin, Akın, Erol,1998:234).

Teknolojik gelişmeler, rekabet ve çevre faktörlerindeki hızlı değişimler dolayısıyla, uluslararası rekabet, günümüzde insan kaynağının her zaman olduğundan daha fazla etkin ve verimli kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle, teknolojik gelişmeler karşısında yetersiz kalmamak, çevreye uyum sağlayabilmek ve rekabet gücünü artırmak için insan kaynağının verimliliğinin artırılması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynağının verimliliği bir yönüyle mevcut performansın sürekli iyileştirilmesiyle ilgiliyken, bir yönüyle de var olan potansiyelin ortaya çıkarılmasıyla ilgilidir. Eğitim faaliyetleri; birey, grup ve örgüt düzeyinde performansın iyileştirilmesi çalışmalarında sıkça başvurulan bir yoldur.

Örgütlerde performans düşüklüğünü gidermek ve performansı sürekli artırmak için eğitim faaliyetleri çözüm olarak görülmektedir. Bununla beraber, eğitim faaliyetleri, insan kaynaklarının verimliliğini artırmada istenilen düzeyde ve etkinlikte

kullanılamamaktadır. Eğitim faaliyetlerinden istenilen verimin elde edilmesi, eğitim programının iyi bir şekilde programlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesine bağlıdır (Darling,1993:71).

Eğitimdeki bir diğer yönelim ise, işgörenin kendi kendine eğitim ihtiyaçlarını farketmesi ve bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışmasıdır. Bu yaklaşımın özünü çok bilinen bir Çin atasözünde görmek mümkündür: “Bir insana bir balık verirsen onu bir gün beslersin; balık tutmayı öğretirsen hayat boyu beslersin”. İşgörenin kendi kendini güdülemesi ve eğitimi hayat boyu devam eden bir süreç olarak görmesi iki hususa bağlıdır. Birincisi, örgütler öğrenmeyi işgörenler için kolay hale getirmelidir. İkincisi, örgütler sürekli eğitim imkanı sağlamalıdır (Cascio,1995:928).

2.3.1. Eğitimin Amaç ve İlkeleri

İşletmeler ait oldukları pazara göre ihtiyaçlarını belirler ve buna göre örgüt çalışanlarını alanlarına göre uzmanlaştırma eğilimine giderler. Örneğin; otomobil fabrikaları otomobillerin daha iyi donanım ve tekniğe sahip olabilmesi için çalışanlarını teknolojik eğitime tabi tutarken, otomobili müşteri ile buluşturacak olan bir distribütör ve onun şube çalışanları, müşteri ilişkileri ya da aracın sunumu ile ilgili eğitim programlarına yoğunlaşmaktadır. Eğitimde izlenen ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

- Eğitimde Süreklilik
- Eğitimin Yararlılığı:
- Eğitimin Adil Dağılımı
- Eğitim Faaliyetlerinin Planlı Olması
- Eğitimi Alanların Sürekliliği

2.3.2. Eğitim Faaliyetlerinin Aşamaları

Eğitim programlarında etkinlik ve verimlilik, ancak sistemli bir çalışmayla mümkündür. Programları birbirleriyle irtibatlı üç aşamada ele alabiliriz :

- İlk aşama; eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- İkinci aşama, belirlenen ihtiyaçlara göre eğitim programlarının geliştirilmesi.
- Üçüncü aşama, eğitim programının değerlendirilmesidir.

2.3.3. Eğitim İhtiyaç Analizi

Eğitim ihtiyacı analizinin başarıyla gerçekleştirilmesi için, analiz öncesi bir hazırlık çalışması yapılır. Hazırlık çalışması sırasında örgütü tanımaya yönelik bilgiler toplanır. Analize hazırlık sırasında en çok dikkat edilmesi gereken husus, örgüte her düzeydeki işgörenlerin desteğinin alınmasıdır. Gerekli zaman ve kaynak ayrılması bakımından, örgüt üst yönetim kademesinin desteği önemlidir. Analizin diğer aşamalarında sağlıklı bilgi elde edebilmek ve dirençle karşılaşmamak için örgüt çalışanlarının bilgilendirilmesi ve onların da desteklerinin kazanılması yerinde bir davranış olacaktır (Goldstein,1993:187). Eğitim ihtiyacı analizine hazırlıkta şu hususlara dikkat edilir:

- Yönetim desteğinin sağlanması,
- İşgörenin bilgilendirilmesi,
- Yeterli kaynak ve zaman ayrılması,
- Örgütün stratejik planlarının gözden geçirilmesi,
- Gelecekteki ihtiyaçların araştırılması,
- Mevcut sorunların tespiti,
- Analiz düzeyine karar verilmesi,

Eğitim programının ilk aşamasında, örgütün eğitim ihtiyacı belirlenir. Eğitimle çözümlenebilecek mevcut problemlerin ve gelecekte çıkabilecek sorunların teşhis edilebilmesi sonucunda eğitim kararı alınır. Eğitim ihtiyacı analizini gerçekleştirecek eğitmenin, profesyonel becerileri yanında, örgüt planlaması teknik ve kavramlarıyla ilgili bilgi sahibi olması gerekmektedir. Eğitim programının başarısını etkileyen pek çok faktör vardır, fakat eğitim ihtiyacı analizi en hayati aşamadır (Şeneri, t.y.s.6).

Eğitim ihtiyacını, gerçekleşen performansla olması gereken performans arasındaki fark olarak tanımlayabiliriz. Olması gereken performans, hem bugünkü performans (başarı) standartlarını hem de gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçları kapsar. Eğitim yoluyla olması gereken ile gerçekleşen performans arasındaki açık kapatılmaya çalışılır.

Eğitim ihtiyacı analizi genelden özele doğru üç aşamada gerçekleştirilir. Öncelikle örgütsel düzeyde mevcut performans ile olması gereken performans ve

stratejik planlar karşılaştırılarak performansın düşük olduğu alanlar ve bölümler tespit edilir. Sonra, performansın düşük olduğu bölümlerdeki işlerin belirlenen standartlara uygun yapıp yapılmadığına bakılır. Son olarak, işgörenlerin iş gerekleriyle belirlenen özelliklere sahip olup olmadıkları ve işi yaparken görülen bilgi ve beceri eksiklikleri ortaya çıkarılmaya çalışılır.

2.3.3.1. Örgüt Düzeyinde Analiz

Örgüt düzeyinde analizin esas amacı, örgütte performans düşüklüğünün görüldüğü alanlar ve buna neden olan faktörlerin belirlenmesidir. Örgütte performans düşüklüğü görülen alanlar ve bunda etkili olan faktörlerin belirlenebilmesi için örgütsel amaçlar, işgören envanterleri, örgüt kültür ve iklimi, etkinlik ve verimlilik endeksleri incelenmelidir (Schuler,1987:372).

Örgütün bugünkü durumunu ve gelecekteki durumunu analiz ederken dikkate alınacak faktörleri dört gruba ayırabiliriz:

- **Strateji:** Örgütlerde misyon, amaç, strateji ve politikalar hiyerarşik bir yapı gösterir. Misyon, örgütün varoluş amacını gösteren ve somut olarak tanımlanmayan en üst hedeftir. Amaçlar, örgütün ulaşılabilir hale getirilmiş daha somut hedefleridir. Strateji, amaçlara nasıl ulaşılacağını gösterir.
- **Çevre:** İşletmenin dışında kalan herşeydir. Ekonomik faaliyetler, sektördeki verimlilik ve rekabet düzeyi, teknolojinin gelişmişlik düzeyi, sosyo-politik, makro düzeyde insan kaynağının nitelik ve niceliği, hükümet uygulamaları, tüketici tercihleri ve pazar özelliklerini de kapsayan ve işletmenin içinde bulunduğu ekonomi, kaynaklara ulaşma ve uluslararası eğilim ve gelişmeler çevre faktörlerinin başlıcalarıdır.
- **Yapı:** Örgüt yapısı, iletişim biçimleri, işletmenin etkinlik ve verimliliği, gerekli bilgi ve beceri düzeyi, örgütün iş gören envanterleri, örgütteki iş görenlerin nitelik ve niceliklerini gösteren kayıtlar örgütsel yapı ile ilgili faktörlerdir. Günümüzde iş görenler ile ilgili kayıtlar bilgisayar yardımıyla tutularak, gerekli bilgilere ulaşma ve kayıtlardaki bilgilerin güncelleştirilmesi daha kolay olmaktadır.

- **Kültür:** Örgüt kültür ve iklimi, örgütteki çalışma yaşamının kalitesinin göstergeleri, işten ayrılmalar, devamsızlık, şikayetler, kazalar, tutum araştırmaları ve işgörenlerin önerileri ile ilgilidir.

2.3.3.2. İşler Düzeyinde Analiz

Örgüt ve bireylerin performanslarının düşüklüğüne karar verebilmek için, bazı kriterlere göre mevcut performansın değerlendirilmesi gerekmektedir. Davranışlardaki değişiklikler ve performanstaki iyileşmelerin hangi düzeyde olması gerektiği, iş düzeyinde analizle belirlenmeye çalışılır. İş düzeyinde analizde iş tanımları, iş gerekleri ve başarı standartları ortaya konur. Örgütlerde daha önce iş analizi yapılmışsa, o analizde elde edilen iş tanımları, iş gerekleri ve başarı standartları kullanılabilir.

İş tanımlarında, işin kimliği, özeti, yapılış biçimi, iş akışı, kullanılan araç ve gereçlerle işin çalışma koşullarıyla ilgili bilgiler bulunur. İş gereklerinde ise, işi yapacak kişide bulunması gereken zihinsel ve bedensel beceriler, eğitim düzeyi, tecrübe, çaba ve sorumluluk gibi faktörler bulunur. İş tanıtım ve gerekleri aynı formda olabileceği gibi, her birisi için ayrı formlar da hazırlanabilir. Aynı zamanda bunlara iş şartnamesi de denilir. İş şartnamesinde her işin gerektirdiği koşullar üç ana grupta toplanabilir (Yamak,1994:104):

- **Zihni nitelikler:** İş yapmak için gerekli olan ve kişinin sahip olması gereken zeka ve bilgi düzeyidir.
- **Psikomotor nitelikler:** İşin gerektirdiği psikolojik niteliklerin tümüdür.
- **Bedensel nitelikler:** Kişinin sahip olması gereken fiziksel özelliklerin tümüdür.

2.3.3.3 Kişi Düzeyinde Analiz

Kişi düzeyinde analizde, ilk ve en önemli adım performans değerlendirmesidir. Performans değerlendirmesi; bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir. Bir sonraki adımda, işgörenin mevcut performansı ile potansiyel olarak sahip olduğu performans ele alınır (Palmer,1993:9).

Kişi düzeyinde analiz yapılırken, hem mevcut hem de potansiyel performans düzeyi belirlenmeye çalışılır. Mevcut performans ve potansiyel performans düzeyi belirlenirken; beceri ve yetenek, kişilerarası ilişki, mesleki bilgi ve beceriler, işgörenin işe uyum becerisi gözönünde bulundurulur. Kişi düzeyinde analiz sonunda işgörenleri üç grupta toplamak mümkündür: yetersiz, yeterli ve yeterlinin üstü. İşgörenler bu üç gruptan birinde yer alacaklardır. Her üç durum için farklı eğitim çalışması veya terfi yoluna gidilir.

- **Yetersiz:** Bu durumda tespit edilen işgörelere, yetersiz oldukları alana belirlenerek, yetersizliğı giderecek eğitim çalışmalarının yapılması,
- **Yeterli:** Bir üst düzey yeterlilik için eğitim çalışmalarının yapılması,
- **Çok yeterli veya yeterlinin Üstü:** Terfi ve atamalar yoluyla bir üst görevin verilmesi.

2.3.4. Eğitim Programı Geliştirme

Bu aşamada, eğitim programlarının uygulanmasıyla, işgörenlerin bilgi, beceri ve tutumlarında iyileşmeler gerçekleştirilmeye çalışılır. Eğitim hedeflerine ulaşabilmek için gerekli eğitim ortamının sağlanması, öğrenme konuları ve öğrenme ilkeleri, eğitim yöntemleriyle, eğitim araç ve gereçlerinin belirlenmesi, program geliştirme aşamasında gerçekleştirilir. Eğitim programlarının yapılacağı zaman ve ne kadar süreceğı program geliştirme çerçevesinde ele alınır.

Örgütler, bugünkü bilgi ve beceri eksikliklerini gidermek ve gelecekte ortaya çıkacak bilgi ve beceri gereksinmelerini karşılayabilmek için, eğitim programlarına önem vermektedirler (Artan, 1989:51). Hızla gelişen teknolojiyi, değişen toplumsal çevreyi yakalayabilme ve bu maksatla performansı artırmak için eğitim programları düzenlenmesi gerekliliğı, bir çok iş çevreleri tarafından kabul görmektedir (Callanan & Greenhaus, 1999; Salas & Cannon-Bowers, 2001). İşgörenlerin mevcut ve potansiyel performansını artırmak yoluyla, örgütsel etkinliğı ve verimliliğı artırılması, eğitim programlarından beklenen faydaların başında gelmektedir. Yaşayan bir örgüt olma, önemli ölçüde iş görenler açısından, gönüllü bir öğrenme ortamı yaratılması ile mümkün olacaktır. Böyle bir ortamın yaratılması için şunların yapılması gerekir:

- **Öğrenmeyi stratejinin temel parçası haline getirmek:** Öğrenmeyi örgüt stratejisinin bir parçası haline getirmek, yaşayabilmek için, sürekli olarak değişimin gerektirdiği yenilikleri yapabilmek demektir.
- **Öğrenmeye yatırım yapmak :** Öğrenmeye hem finansal kaynak ayrılmalı, hem de gerekli eğitim programları en ince detayına kadar düşünülerek etkin bir şekilde hazırlanmalıdır.
- **Öğrenme faaliyetlerini ölçmek, izlemek ve kıyaslamak:** Süreçlerde yaşanan iyileşmelerin ölçülmesi, iyileştirme faaliyetlerinin düzenli biçimde izlenmesi ve rakiplerin benzer gelişmeleri nasıl sağladığı konusunda bilgi alınması, çalışanların ne kadar iyi öğrenebildiklerini veya daha ne kadar öğrenmeye ihtiyaç duyduklarını ortaya çıkarır.
- **Öğrenmenin ödüllendirilmesi :** Bireylerin ve takımların sergiledikleri mükemmel performans için, sembolik olarak en iyi uygulama ödülleri verilmelidir. Bu ödüller işgörenler açısından manevi motivasyon kaynağı sayılır ve daha büyük atılımların gerçekleşmesini sağlar.

2.3.5. Eğitim Programının Değerlendirilmesi

Eğitimin planlamasının son aşaması eğitimin değerlendirmesi, bir başka deyişle eğitimin etkinliğinin ölçülmesidir. Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim alan iş görenlerin, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, iş görenlerin yaptıkları işle ve de örgütün amaçlarını ilişkilendirilerek eğitim sonuçlarının saptanması için yapılan sistematik bir çalışmadır(Cascio, 1992:253).

2.3.6. Yetişkin Eğitiminin Tasarınlanması

Bir yetişkin eğitimi olan ve organizasyonlar tarafından düzenlenen eğitimler birçok aşamadan geçmektedir. Belli bir sistematik içinde düzenlenen eğitim organizasyonun ihtiyacına cevap vermektedir. Ancak ileri teknolojinin kullanıldığı karmaşık ortamlarda, öğretim tasarımı hem zorlaşmakta hem de vazgeçilmez hale gelmektedir. Yaşam boyu devam eden eğitim süreci içinde, farklı konum ve düzeylerdeki insanların öğrenme gereksinimlerini karşılamak üzere bir program hazırlandığında, doğal olarak gereksinimlerin niteliği ve hedef kitlenin özelliklerinden kaynaklanan bazı farklılıkların olması kaçınılmazdır. Öğretim

tasarımı çalışmalarında yararlanılan birçok model olmakla birlikte, bunların çoğu, öğretim tasarımının temel işlev ve aşamaları konusunda birleşmektedirler.

Temel olarak öğretim tasarımı beş aşamadan oluşmakta ve farklı etkinlikler içermektedir. Her aşama birbiriyle etkileşimde olan devamlı bir süreçtir. Modeli oluşturan öğeler ise Çözümleme, Tasarım, Geliştirme, Uygulama, Değerlendirmedir (Seels & Glasgow, 1990).

2.3.7. Yetişkin Eğitiminin Özellikleri

Yetişkin eğitimi istekli bireye verilir. Yetişkin, verilen eğitimi alacak zihni seviyeye gelmiştir. Eğitimin değerini bilmek ve alınan yorumlamak için gerekli hayat tecrübesine sahip olmuştur. Bunun yanında yetişkin eğitiminin başlıca özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Kurt,2000).

- Hiyerarşik değildir, doğan ihtiyaca göre düzenlenir.
- Zamanla ve yaşla sınırlı değildir.
- Yerle sınırlandırılmaz her yerde yapılabilir.
- Programlar süre ve içerik olarak değişkendir
- Eğitimciler mesleki niteliktedir.
- Metodları değişkendir.
- Klasik öğretmen-öğrenci ilişkisi yoktur.
- Maliyet her kurs için farklıdır.

2.3.8. Yetişkin Eğitimin Temel Prensipleri

Yetişkin eğitiminin temel prensipleri, incelemeyi daha sağlıklı yapmamıza önemli katkılar sağlayacağı düşüncesiyle ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.3.8.1.Yetişkinler Bağımsız Olarak Öğrenmeyi Tercih Ederler

Çocuk eğitimiyle yetişkin eğitimi arasındaki en önemli özellik, çocuklar bağımlı bir kişiliğe sahipken, yetişkinler bağımsız bir kişiliğe sahiptir. Dolayısıyla pedagojide öğrenci durumunda olan kişi bağımlı kişidir. Andragojide, yani yetişkin eğitiminde ise olgunlaşmanın tabii bir sonucu olarak yetişkin kişiden, bağımlı bir kişilikten bağımsız bir kişiliğe, kendi kendini idare eder duruma gelmesi beklenir.

Yetişkinlerin öğrenmeleriyle ilgili olarak yapılan son araştırmalar, yetişkinlerin büyük çoğunluğunun kendi kendilerine öğrenmeyi tercih ettiklerini göstermektedir. Allen Though yaptığı araştırma sonucunda, yetişkinlik yıllarındaki öğrenme projelerinin % 70'inden fazlasının yetişkinlerin kendileri tarafından yapıldığını ortaya koymuştur. Diğer öğrenme projeleri ise ya bir gruba, bir öğreticiye, veya özel derslere, yahut da diğer bazı insan dışı kaynaklara dayanmaktadır (Though,1979:1).Araştırma sonuçlarına göre bunun dört önemli nedeni vardır:

- Yetişkin kendisini, kendi öğrenim hızı ve gidişatına göre ayarlar,
- Kendi öğrenim şekillerine kendisi karar verir,
- Öğrenme şeklini kolayca değiştirip daha esnek bir hale getirebilir,
- Öğrenme projelerine kendi tarz, yapı ve planlarını uygulayabilir.

2.3.8.2.Öğrenme Konusunda Yetişkin Tecrübesi Önemli Bir Yer Tutar

Knowles'a göre çocuklarla yetişkinler arasındaki tecrübe farklılığının, eğitim açısından üç önemli sonucu vardır:

- Yetişkinler diğerlerinin öğrenimine daha fazla katkıda bulunurlar ve birçok çeşit öğrenme için de kendileri zengin bir kaynaktır,
- Yetişkinler yeni tecrübelerle ilgili olarak ya da ders alınabilecek konulara cevap teşkil edebilecek temel tecrübelerle sahiptirler. Böylece eğer biz yeni öğrenimlere geçmiş tecrübelerimizi bağdaştırıp aralarında bir ilişki kurabilirsek, ancak o zaman eğitim veya öğretimin bir anlamı olur,
- Yetişkinler büyük oranda sabit davranış ve düşünce kalıplarına sahip olduklarından daha az açık fikirlere eğilim gösterirler (Knowless,1980:43).

2.3.8.3.Yetişkinler Öğrenmeye Karşı Farklı Motivasyonlara Sahiptirler

Yetişkinler bu eğitim faaliyetlerine gönüllü katıldıklarından, eğer onlar eğitim faaliyetlerinin kendi ihtiyaçlarını karşılamadığı hissine kapılırlarsa veya bu faaliyetin kendileri için özel bir anlam ifade etmediğini anlarılarsa, yahut da anlamsız gelirse, onlar çok kolay bir şekilde bu eğitim faaliyetini terk edebilirler. Bu yüzden yetişkin eğitimcilerinin, müfredat programı geliştirmesine ve eğitim sürecine çok dikkat etmeleri gerekir. İncelencek konu ya da problem yetişkinin bizzat kendi hayat tecrübesiyle

örtüşecek bir şekilde olması gerekir. Bu da ancak yetişkinin mevcut ya da geçmiş tecrübeleri dikkate alınarak, verilecek bilgiyle öğrenen kişinin mevcut bilgileri arasında bir ilişki kurmaya çalışmakla mümkün olabilir.

Yetişkin eğitiminde temel olan özelliklerden biri de, katılan kişilerde her birinin ayrı ayrı değerli birer birey oldukları ve hepsinin de ayrı ayrı saygıya layık oldukları hissinin kazandırılmasıdır. Diğerlerine karşı saygısız davranmak, onların derslere olan katkılarını önemsememek veya onların başarısızlığını toplum önünde sergileyerek onları utandırmak, yetişkin eğitimi için bir felakettir. Bu şekilde davranan eğitimciler, bir takım sonuçlara katlanmak zorundadırlar. Böyle bir durumda yetişkinler ya eğitimi terk edecekler veya öğrenme ortamına katılma konusunda ilgisizlik gösterecekler, ya da toplum içinde yine utandırılacağı hissiyle öğrenmeye karşı olumsuz bir tavır takınacaklardır (Brookfield,1986:13).

Çoğu zaman yetişkinler öğrenime gönüllü olarak katıldıklarından, zamanı kullanma konusunda oldukça duyarlıdırlar. Yetişkinler zamanlarını boşa geçirmek istemezler. Bu yüzden yetişkin eğitimciler zamanın nasıl kullanılması gerektiği konusunda çok hassas olmalıdırlar. Bir şeyi zamanında başlayıp zamanında bitirmek, zaman cetveline uygun bir şekilde hareket etmek, zamanı kullanma konusunda esneklik göstermek, yetişkinlerin durumuna uygun olarak kısa ya da uzun süreli eğitim programları düzenlemek, başlıca zamanı etkili bir şekilde kullanma yöntemleridir.

2.3.8.4. Yetişkinlikle Öğrenme Kabiliyetinin Gerilemesi Arasında Zorunlu Bir İlişki Yoktur: Yetişkinler De Öğrenebilir

Bir yetişkin eğitimcisi olan Knox'a göre, "zaman kontrol edildiğinde, 40 ve 50'lerinde olan çoğu yetişkinler 20'lik ve 30'luk dönemlerindeki gibi aynı öğrenme kabiliyetine sahiptirler (Knox,1977:422). Bu durum da göstermektedir ki, yetişkinlere yeterli zaman verildiğinde onlar da etkili bir şekilde öğrenebilirler.

2.3.8.5. Yetişkin Eğitiminde İhtiyaçların Teshisi, Planlanması ve Değerlendirme İşİ Yetişkinlerin Kendilerine Bırakılmalıdır

Geleneksel ya da çocuk eğitimiyle yetişkin eğitimini birbirinden ayıran en önemli faktör, yetişkin öğreniminde yetişkinin ne öğreneceği konusuna kendisinin karar vermesidir. Bu yüzden andragojide yetişkin öğrenci konusunda yetişkinin nelere

ihtiyacı olduğu hususunda onun bu sürece iştirak etmesinin büyük önemi vardır. İnsan tabiatının bir kanunudur ki, insanlar eğer herhangi bir şeye kendileri karar verirlerse, ona daha çok dört elle sarılırlar. Aksine dayatmanın ve kendi isteklerinin zıddına olan bir şeyin sonucu iyi de olsa reddederler. Bu yüzden andragojide temel unsur her ne kadar öğretici durumunda olan birey rehberlik etse de, öğrenciler de mutlaka öğrenimleri konusunda planlama sürecine katılmalıdırlar. Eğer sayıları azsa hepsi, büyükse içlerinden seçilecek bir grup vekalet yoluyla bu karar verme sürecine katılmalıdır (Knowless,1980:49).

Yetişkini bir başka kişinin hükmetmesi olayı hariç, hiçbir şey onu daha fazla çocuksu yapmaz. Bu durum saygısızlığın ve bağımlılığın nihai bir işaretidir (Knowless,1980:49). Bu yüzden andragojik teori bir kendi kendini değerlendirme sürecini önerir. Bu süreçte öğretmen sadece yetişkinin eğitimleri boyunca ne kadar hedefe ulaştıkları konusunda yardımcı olmaya çalışır. Ancak değerlendirme, dersin üstün ve zayıf taraflarını tartışarak, karşılıklı bir durum değerlendirmesi olabilir.

2.3.8.6. Yetişkin Eğitiminde Öğretmenin Görevi Sadece Rehberlik Etmektir

Eğitim ortamlarında kullanılan ders araç ve gereçleri, ya da dersin içeriği kadar öğretmenin kişiliği, onun kendi fikirleri, değerleri ve öncelik verdiği bir takım şeylerin de önemli olduğu bir gerçektir. Ancak yetişkin eğitiminde öğretici durumunda olan kişinin sahip olduğu kişisel değerler ya da öncelikli hususların yetişkinleri etkilemeye ya da onların beyinlerini yıkamaya yönelik faaliyetlerin yeri yoktur. Çünkü başta da belirttiğimiz gibi yetişkinleri çocuklardan ayran temel özelliklerden biri, onların sahip olduğu halihazırdaki bilgi birikimi ve tecrübeleriyle eğitime aktif olarak katılma durumlarıdır (Brookfield,1986:17).

Özellikle yaşlıların öğretmenleri, onlara daha fazla zaman ayırmalıdırlar. Öğretmen farklı öğrenme şekilleri ve çok çeşitli öğretme şekillerinin olduğunun farkında olmalıdır. Dengeli, bağımsız ve grup ilişkileri sürdürülmelidir. Öğretmen daima açık olup, gerçekleri sunmalı ve başarıyı övmelidir. Böylece yetişkinin öğrenme konusundaki kaygısını gidermelidir (Brookfield, 1986:63).

2.3.9. Personel Gelişiminde Kullanılan Yaklaşımlar

Personeli geliştirmek için üç yaklaşım kullanılmaktadır. Bunlar; biçimsel eğitim, değerlendirme ve iş tecrübeleridir.

- **Biçimsel Eğitim:** Biçimsel Eğitim Programları şunları kapsamaktadır; kurum içi ve kurum dışı olmak üzere; şirket çalışanları için özel programlar, üniversitelerce sunulan kısa kurslar; MBA programları ve üniversite programları. Bu programlar uzmanlarca verilen konular, işletme oyunları, simülasyonlar, macera öğrenmeler ve müşterilerle yapılan toplantıları içerebilir.

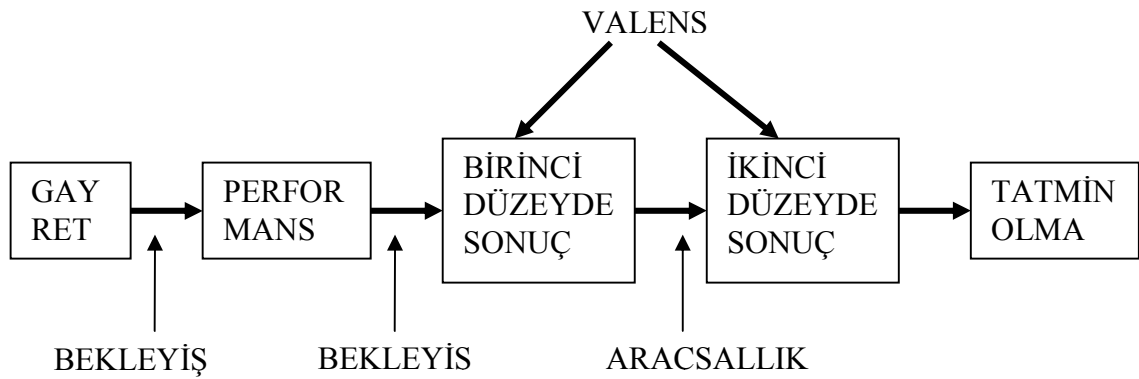
- **Değerlendirme:** Değerlendirme, personele, davranışları, iletişim şekilleri veya becerileri ile ilgili toplamayı ve geribildirim sağlamayı kapsar. Arkadaşları, yöneticileri ve müşterilerden olduğu gibi, personelden de bilgi vermeleri istenebilir. Değerlendirme, en sık olarak yönetsel potansiyele sahip personeli tespit etmek ve şu anki yöneticilerin güçlü ve zayıf yanlarını ölçmek için kullanılır. Şirketler gelişim değerlendirmelerinde, farklı metodlar ve kaynaklar kullanırlar. Birçok şirket, personeline performans değerlendirme bilgilerini verir. Karmaşık gelişim sistemlerine sahip şirketler, personelin becerilerini, kişilik tiplerini ve iletişim tarzlarını ölçmek için psikolojik testler kullanırlar.

- **İş Tecrübeleri :** En fazla çalışan gelişimi, iş deneyimleri süresince olur. İş deneyimleri, ilişkiler, problemler, istekler, görevler veya personel işlerinde karşılaşacakları diğer özellikleri ile yakından alakalıdır(personel gelişimi için iş deneyimlerinin kullanımındaki başlıca varsayım personelin becerileri ve iş için gerekecek beceriler arasında bir uyumsuzluk olması halinde gelişimin uyuşmasıdır). İşlerinde başarılı olmak için, personel, yeni beceriler elde etmeye zorlanmalı, kendi beceri ve bilgilerini yeni bir yolla uygulamalı ve yeni deneyimlerde uzmanlaşarak becerilerini geliştirmelidirler.

2.3.10. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Viktor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır.1. Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) 2. Bekleyiş. Dolayısıyla; Motivasyon = Valens x Bekleyiş olarak gösterilebilir. Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Valens (valance) dir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir(...). Bu modelin

ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık, belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa) daha fazla gayret sarf edecektir. (...). Bu modelin üçüncü kavramı, araçsallık (instrumentality) kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. (Koçel, 2003:649) Bu durumu Şekil 2.4'teki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 2.4. Vroom Motivasyon Modeli
(Kaynak : Koçel, T. (2003) İşletme Yöneticiliği, s.650)

Eğitim açısından Beklenti Teorisi, öğrenmenin en çok olacağı durumları şu şekilde belirler: Personel, programın içeriğini öğrenebileceğine inanıyorsa (beklenti), öğrenme daha iyi iş performansı, maaş artışı ya da tanınma gibi çıktılarla bağlantılıysa (araçsallık) ve personel bu çıktılara değer veriyorsa, öğrenmenin gerçekleşmesi ihtimali yüksektir.

BÖLÜM 3

EĞİTİMİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu bölümde eğitim ve performans arasındaki ilişki ile eğitimin performans üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu bölümün amacı ikinci bölümde incelenen kavramsal bilgilerin desteği ile eğitim ve performans arasındaki ilişkiyi, akabinde eğitimin performans üzerindeki etkisini araştırmaktır. Kavramsal bilgiler temel alınarak, her iki konu arasındaki ilişki ve etkileşim süreci araştırmanın sağlıklı yönünden önem arz etmektedir.

3.1. Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

Eğitim, insanı değiştirmenin ve kalkınma için gerekli nitelik ve nicelikte insan gücü yetiştirmenin en önemli aracıdır (Peker,1989:2). Eğitim, amaçlara ulaşma olasılığını artırmak için personelin tutum ve davranışlarında değişiklik yaratma sürecidir (Yüksel,1999:244). İnsanın yaratıcı gücünü ortaya çıkaran ve işgücü verimini ve performansını artıran en etkili araçtır. Bu aracı iyi kullanan toplumlar, gelişmenin temelinde eğitimin önemine değinmişler ve kalkınmalarında itici güç olarak kullanmışlardır. Dünyadaki gelişmiş ve kalkınmış ülkelerin tümü, bu itici gücün önemini kavramışlar, gerek kamu gerekse özel sektörde eğitimi verimli ve etkin bir şekilde kullanarak, ulusal kalkınmaya katkıda bulunmuşlardır (Gül, 2000:60).

Bilginin elde edilmesi çabası ışığında, organizasyonlarda eğitim; işe alınan insanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesidir. Eğitimi bireysel ve örgütsel ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme yöntemidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkinlik, etkililik ve verimlilik bakımından mevcut başarısını geliştirmeyi hedefleyen yönetim amaçlarının tümüdür. (Yüksel, 2004:199). Yönetim geliştirme ise, yöneticilerin örgütte başarılı liderler olarak kalabilmeleri için deneyim, yetenek ve başarı kazanmaları sürecidir.

Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir. Personel eğitimi ise, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede şu anda sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini artıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür (Yıldız ve diğerleri,2002).

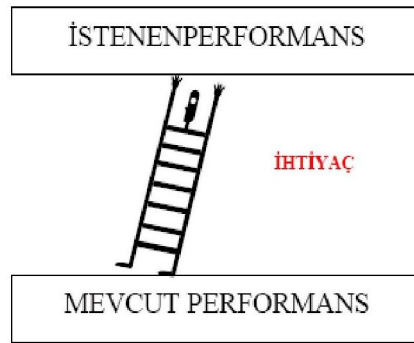
Ayrıca eğitim; çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür. Bir başka tanımda da, çalışanların işe girerken beraberlerinde getirdikleri bilgi, beceri ve tutumlar ile işlerinin spesifik görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumlar arasındaki farkı kapatma süreci olarak tanımlanabilir.

Eğitim yetiştirme ve geliştirme kavramlarını da içeren ve esas olarak kişisel performans ve mesleki gelişim ile ilişkilidir. Bu kavramların da ne olduğuna bakarak eğitim konusunu ve performansı artırması üzerindeki etkisini daha iyi kavrayabiliriz.

- *Yetiştirme*; özellikle beceri kazandırma sürecine işaret eder. Bilginin yetiştirici (montör) aracılığı ile bireye kazandırılmasıdır. Bu anlamdaki eğitim, alışlagelmiş rutin süreçlerin tekrarı şeklindedir ve insanların yapabilir kılınması ve dolayısıyla performansını daha ileri seviyeye çıkarması sürecidir. Eğitim, personelin hayatının bütününe kapsarken yetiştirme belirli özgün bir alanda yeterli hale getirme sürecidir. Sonuçları da işe yönelik, somut, ölçülebilir ve denetlenebilir niteliktedir.

- *Geliştirme ise*; mesleki alanın dışındaki konuları da kapsar. Bu etkinliklerin her zaman işletmeyle ilgili olması gerekmez. Bireyler kişisel gelişimleri ve kariyerleri için gelişme programlarına katılmayı isteyebilirler. Aynı zamanda bu; bireyi, üst görev, pozisyon ve sorumluluklara hazırlar, yani kişinin geleceğe hazırlanma amacını güder. Görüldüğü gibi, yetiştirme ve geliştirme eğitimin birer türü niteliğindedir ve eğitimin performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. (Şencan, H., Erdoğan N., 2001)

Günümüzde gelişen uluslararası rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurumları mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Yeni anlayışın temel esprisi hiçbir şeye olmuş bitmiş gözü ile bakmaması, her şeyi oluş halinde kabul etmesidir. Bu arayışlar sonucunda ulaşılan noktalardan biri de kaliteli bir eğitim anlayışı ile performansın artırılmasıdır. Kaliteli eğitim (eğitim kalitesi) öğretim kurumlarının mevcut imkanlarını en iyi şekilde kullanarak, öğrenene bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi öğreten ve kendi alanında uluslar arası düzeyde rekabet edebilecek yeteneğe sahip, performansı üst düzeyde olan bireyler yetiştirme kapasitesidir. Başka bir deyişle, öğrenenin yeteneklerini geliştiren, muhakeme yeteneği kazandıran, kuşku duymayı, eleştirmeyi ve düşünmeyi öğreten aynı zamanda performansını arttıran eğitim, kaliteli eğitimidir. Şekil 3.1’de görüldüğü gibi, kaliteli eğitim ile amaçlanan; mevcut performansın, istenilen en iyi performans düzeyine ulaştırılmasıdır.



Şekil 3.1 : Eğitim – Performans İlişkisi

(Kaynak: Training Needs Analysis www.itsinc-us.com/tpm/na_article1_10-18-04.htm)

Kaliteli eğitimin özelliklerini belirtmek gerekirse;

Kişinin anlamasına imkan sağlayan bilgi

Kişinin yapmasına imkan sağlayan mesleki ve teknik yeterlik.

Kişinin, önceliklerini belirlemesini sağlayan akıllılık, bilgelik, idrak.

Kişiyi işbirliği yapmasını, azimli olmasını ve toplumun diğer üyelerine saygılı olup onlara güvenmesini sağlamak olarak ifade edebiliriz.

Görevlerin yerine getirilmesi sırasında karşılaşılan özgün durumların ve farklı sorunların mevcut bilgi, beceri ve tutumla çözümlenememesi olasılığı her zaman söz konusudur. Özellikle günümüzde hızla değişen teknoloji, sosyal ekonomik çevre, politika, pazar koşulları gibi dış değişkenler, bilgi ve becerilerin güncelliğini ve geçerliliğini kısa sürede yitirmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların işlerini yaparken de sürekli eğitim ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışanın işe başladığı günden ayrıldığı güne kadar, sürekli ve sistemli bir eğitim süreci içerisinde olması, günümüzdeki hızlı bilgi artış ortamında bir gerekliliktir. Ancak; eğitimin sürekliliği sağlanmadığında çalışanlar, bilgi ve yetkinliklerdeki körleşmeye bağlı olarak, değişen ve gelişen teknolojiyi yakalayamamakla kalmıyor, gerçekleştirecekleri görevleri de eski metot kullanımı yüzünden, hem daha uzun sürede hem de doğruluk payı daha düşük olarak gerçekleştirebiliyorlar. Bu dezavantaj çalışanların yalnız enerji kaybına neden olmayıp, aynı zamanda moral ve motivasyon kaybına neden oluyor (Tamkin, 2005). Yani; eğitimin sürekliliği sadece yapılan işin kalitesini arttırmakla kalmıyor, çalışanların performansını da artırıyor (Booth & Zoega, 2000).

Artan performans, çalışanın bulunduğu pozisyondan terfi etmesini ve de bu terfi sonucunda maaşının artmasını sağlıyor. Bu zaten eğitim programları sayesinde yapacağı işi, kısa sürede daha verimli yapacağını bilen ve bu yüzden moral ve motivasyonu artmış olan çalışanın performansının daha da artmasını sağlıyor (Blundell, Dearden & Meghir, 1999; Arulampalam, Booth and Elias, 1997). Dolayısıyla eğitim ve geliştirme çalışmaları, hem bireylerin gelişmeleri hem de kurumun gelişmesi için kaçınılmaz bir önem arz etmektedir (Fındıkcı, 2000:68).

Özellikle son 30-40 yıldaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, doğal olarak işletmeleri de etkilemiştir. Bunun doğal sonucu olarak eğitilmiş eleman ihtiyacı yeni dönemin en önemli gerçekleri arasında yer almaktadır. Bunun içindir ki günümüz işletmeleri eğitimi, eskiden olduğu gibi boşa yapılmış bir yatırım yani ekonomik dönüşü olmayan bir harcama kalemi olarak görmemektedirler. Çünkü ayakta kalmanın, varlığını en iyi şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri takip etmek yoluyla olabileceği anlaşılmış durumdadır. İşletmelerdeki eğitim faaliyetleriyle; çalışanların iş tatminlerini, bireylerin verimlerini ve bir bütün olarak organizasyonun performansını arttırmak mümkündür. İşletmelerdeki eğitim faaliyetleri sadece çalışan için değil, örgüt içinde büyük faydalar sağlar. Eğitim, öncelikle çalışanın kendine

güvenmesini ve kendini gerçekleştirmesine olanak sağlarken iletişim yeteneğini ve iş tatminini dolayısıyla performansını artırır. İşletme açısından ise; çalışanların bilgi beceri ve yetenek düzeyleri artar. Bu sayede moral olarak daha iyi bir düzeye gelirler. Eğitimler ayrıca daha iyi karar vermede ve etkili problem çözmede çalışanlara yardımcı olur. Sürekli eğitimle personelin gelişmesini sağlayan işletmeler, artan iş gücü esnekliği sayesinde değişime kolay uyum sağlarlar, buda onların rekabet etme şansını artırır. Eğitim ile performansı arttırmak, maliyeti düşürür ve müşteri memnuniyetini artırır.(Geylan, 2002)

Örgütteki her bir birimin kalitesinin yükseltilmesi, sürece en yakın olan insanların kendilerini işe adanmalarıyla başarılabilir. Bu amaçla hizmet sunan insanların gerekli eğitimi almaları ve riske girme konusunda onları desteklemeden bunu başarmaları beklenemez. Eğitim kurumları, bir hizmet sunar. Bu hizmetin özelliklerinin teşhis edilmesi ve bunu sürekli geliştirme yollarının belirlenmesi çok önemlidir. Hizmet, müşterinin kalite ihtiyaçlarının yalnızca karşılanmadığı aynı zamanda geliştirildiği bir mekanizmadır. Hizmet gelişimi, hizmetin üretildiği süreçlerinin dikkatli bir şekilde çalıştırılmasından ortaya çıkar. Güç, not, ödül, tehdit ve ceza gibi bazı dışsal motive edicileri kullanarak bazı performans ölçümlerini artırabilirsiniz, fakat öğrenmeye olan bağlılık ve inanç, dışsal faktörler ortadan kalkınca azalacak ya da ortadan kalkacaktır. Bir öğrencinin hayata yönelik eğitime bağlanmasını sağlayabilmek için eğlenceli ve zevkli bir öğrenme gerekir. Bazen bir şeyi iyice öğrenmek için çok sıkı çalışmak gerekir. Buna rağmen, öğrenmede zevk ve eğlence olduğu zaman, bu durum çok sıkı çalışma ve ağır bir iş gibi görülmez. Öğrenciler, basketbol antrenmanı yaparlarken, saatlerini basketbol sahasında harcayacaklardır. Fakat bu durum onlara ağır bir iş gibi gelmez. Bir şey yapmak istediğinizde, çalışmak küçük ve önemsiz görülür. Hatta bu bir eğlence gibi gelebilir. Öğrenciler, eğitim de harcadıkları çabaya ve zamana değer olduğu konusunda ikna edildikleri zaman, eğitimde yapılan birçok iş daha kolay, zevkli ve klasik yönetime göre daha verimli hale gelecektir (Özdemir, 2002).

3.2. Eğitim ve Performans İlişkisinin İrdelenmesi

Eğitim programları, çalışanların performansını artırmada başvurulan etkili metotlardan biri olarak kabul edildiğinden, birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bu araştırmalar, kamu ve özel sektör çalışanlarına verilen her türlü meslek içi ve dışı eğitimin, genelde performans olmak üzere farklı alanlara etkisini araştırmıştır. Yapılan

araştırmalarda eğitim ve performans arasında çok kuvvetli olmayan bir ilişki bulunmuştur. Mesleki eğitim ve iş performansı arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırma olmasına rağmen, eğitim gören kişilerin özelliklerinin eğitim sürecini nasıl etkilediği ve iş performansının artmasında veya azalmasında nasıl etkili olduğuna dair çok fazla araştırma yapılmamıştır. Mesleki eğitime sahip olanlar ile olmayanlar karşılaştırılmış ve eğitim almayanların diğerlerine göre birçok eksikliği bulunduğu görülmüştür. Olumlu performans çıktılarına ulaşmak için eğitimin tek başına yetersiz olduğu, olumlu davranış ve performans çıktılarına sahip olmak için firmanın tamamında genel yönetim ilkelerinin tam ve eksiksiz olarak uygulanması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Bandura (1981), kişilerin yeterliliklerine olan inançlarının, performanslarını artırmada önemli olduğunu, çünkü bu kişilerin çalışma tempolarının ve zorluklara dayanma güçlerinin, daha yüksek derecede olduğunu ifade etmiştir. Kişilerin yeterliliklerine olan inancın artırılmasında ise eğitim faaliyetinin önemli bir etkisi görülmüştür. Araştırmada bireycilik anlayışını benimseyenlerin, potansiyellerini ve kişisel davranışlarını kontrol etmedeki başarılarından dolayı, eğitim faaliyetlerinde daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Sonuç olarak bireycilik anlayışını benimseyenlerin eğitim faaliyetlerinde daha başarılı olduğu ve performanslarını artırmada gelişim gösterdikleri tespit edilmiştir.

3.3. Değerleyici Eğitiminin Önemi

Eğitim, istenilen yönde değişim yaratmanın ve bir davranış, tutumu içselleştirilmenin en etkin araçlarından biridir. Gerek çalışanlar, gerekse yöneticilerden beklenen davranışlar şansa bırakılmak istenmiyorsa, bu noktada eğitim, uygulanabilecek etkin çözüm yollarından birisidir.

Değerleyicilere, değerlendirme bilinci kazandırmak amacıyla gerçekleştirilecek bir değerlendirici eğitiminin önemi çok büyüktür. Çünkü değerlendiricilerin değerlendirme sürecine yaklaşımı, çalışanların organizasyona yönelik tutumları üzerinde küçümsenemeyecek bir etki yaratmaktadır. Değerlemenin adil, çalışan beklentilerini karşılayacak tarzda yönlendirici olması, çalışanlarda güven dejenerasyonu olmasını engelleyecek, moralleri üzerinde olumlu etki yaratacak ve organizasyona bağlanmalarını, organizasyon içinde uzun süreli kariyer planları yapmalarını sağlayacaktır.

3.4. Değerleme Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Organizasyonlarca arzu edilen performans seviyesine ulaşmalarında insanın öneminin artması, geleneksel çalışan anlayışına ve de dolayısıyla insan kaynağının yönetilmesine yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu bakış açısı, organizasyonların ihtiyaç duydukları elemanların sayı ve niteliklerinin belirlenmesi, seçimi, değerlendirilmesi ve eğitimi gibi işlevlerinin tümünde bilimsel, çağdaş sistem ve tekniklere ihtiyaç duyulması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Performans değerlemede de ortaya çıkan bu yeni anlayışın etkilerini görmek mümkündür. Bu kapsamda, performans değerlendirme, sadece organizasyonun işgücü kapasitesinin belirlenmesi, stratejik planlama ve karar verme süreci içinde değil, aynı zamanda, çalışanın ve organizasyonun geliştirilmesinde bir model olarak kullanılmaya başlanmıştır.

İşin konusu, çalışanın düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun, performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Bu önem ve gereklilik insanın doğasından gelmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresi ile sürekli ve çoğunlukla da sistemli bir alışveriş içindedir. İnsan bu alışverişte, yani diğerleri ile olan ilişkilerinde kendi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı duyar. Bütün bunlar doğal ihtiyaçlardır (Fındıkçı,2000:299). Bunun yanında çalışanlar, kendilerini ilgilendiren kararlara katılmayı, verilen kararların da; şeffaf, adil olmasını beklerler. Bütün bunların sağlanmasında ise performans değerlemenin önemi büyüktür.

Eğitim faaliyetinin her zaman organizasyonel beklentileri karşılamayacak düzeyde gerçekleşemeyeceği şu soruları akla getirmektedir: Eğitim faaliyeti çalışanlarda ne oranda istenilen yönde davranış değişikliği gerçekleştirmiştir? İşin gerektirdiği bilgi ve yetenekle, bu işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasındaki, çalışan aleyhine bulunan fark ne oranda ortadan kalkmıştır? Bu soruların cevabı, yapılacak performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla eğitim faaliyetinin etkinliği ortaya konulabilecektir.

3.5. Performans Değerlendirmesi Açısından, Mesleki Eğitimin Önemi

Kurumlar, hayatta kalabilmek için, teknoloji ve insan kaynakları yönetimindeki farklılıklardan kaynaklanan ihtiyaçlar nedeniyle, çalışanlarının eğitim seviyelerini ekonomik gerçekleri de göz önüne alarak, yüksek bir seviyede tutmak zorundadır.

Eğitim programlarındaki temel amaç, belirli bazı teknik yetkinliklere ulaşmak yanında, personelin doğru karar vermesini sağlayacak girdiyi sağlamaktır. Teknolojideki ve insan ilişkilerindeki farklılıklar, problemlerin çoğu zaman yerinde çözümünü gerektirmektedir. Bu durum personelin doğru davranışlar göstererek, kararlarında isabetli olmalarına ihtiyaç gösterir. Bir eğitim programı, çalışanlarının tavır, yetenek ve bilgilerini geliştirerek kurumun performansını artırmayı amaç edinir.

Mesleki eğitim, kurumlar açısından farklı boyutları nedeniyle, birçok anlam ifade edebilmektedir ve bütün detaylarıyla incelenip bir program halinde uygulanması gerekmektedir. Performans değerlendirmesi açısından önemi ise, ölçeğin kullanılabilirliğinin test edilmesi gibi zorluklarının yanında, personelin kişisel gelişimine yapabileceği faydaların göz ardı edilmeyecek kadar fazla olması ve stratejik bir yaklaşımla ortaya konan hedefin ulaşılabilirliğinin, çok fazla miktarda emek istemesinin kurum içerisinde bir sinerji yaratıp, eğitim-öğretim ihtiyaçlarının giderilmesinin bir zorunluluk kabul edilip, gerekli tedbirlerin alınmasına yapabileceği yardımdır.

Uygulanan her türlü mesleki eğitim programının, dolaylı ve dolaysız olmak üzere, bir maliyeti vardır. Programların sürdürülmesi için gereken bu maliyetin, personel üzerinde kalıcı davranış değişiklikleri yaratarak öğrenmeye yardımcı olması ve nihayetinde elde edilen hizmet ile maliyetin karşılığının alınması gerekmektedir. Eğitim programlarının sonunda elde edilen hasıla, çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı oluyor ve sunulan hizmet bir anlam ifade ediyorsa, ekonomik açıdan bir anlam ifade ediyor denilebilir. Kurum çalışanları üzerinde bir eğitim programı uygulamak, beraberinde birçok problemi getireceğinden, eğitim programının etkinliğinin hesaplanıp, uygulanabilirliğinin doğru bir metodolojiyle ölçülmesi gerekmektedir. Aşağıda örnek bir metodoloji verilmiştir.

- Kurumun hedeflerinin tespit edilmesi.
- Kurumun ihtiyaçlarının belirlenmesi.
- İhtiyaçlar ile hedefler arasında bir fark var mı.
- Eğitim hedeflerinin tespit edilmesi.
- Eğitilecek personelin tespit edilmesi.
- Uygulanacak eğitim metodlarının seçimi.
- Eğitimi değerlendirme metodunun seçimi.

- Eğitimi uygulamak.
- Eğitim sonrası değerlendirme.

3.6. Performans Artırımında Lise ve Üniversite Eğitimi

Günümüzde insanların eğitimden beklentileri arasındaki en önemli faktörlerden biri, eğitim sayesinde kişinin elde edeceği kazançtır. Okuldan mezun olan öğrencilerin kazanç düzeyleri de eğitim kurumlarının etkililiğini gösterir. Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre üniversite sonrası eğitimin birçok sektörde üretimi % 4.9 dan, % 8.5 lere kadar artırdığı kanıtlanmıştır. Aynı zamanda eğitim programlarının önemi İngiltere’de yapılan benzer araştırmalarla desteklenmiştir (Mason & Wilson, 2003). Eğitim programlarıyla çalışanlara kazandırılan yetenekler doğrultusunda, performansları geliştirilmekle kalınmamakta, aynı zamanda üretimleri de arttırılmaktadır. Bu durum firmaların rekabet gücünü arttırmaktadır (Green, Mayhew& Molloy, 2003). Yapılan araştırmalar, performans artırımında lise ve üniversite eğitiminin önemini vurguluyor. Bu yüzden performans artırılması için öğrencilere öncelikli olarak lise daha sonrasında ise üniversite yıllarında yetenek testlerinin yapılması gerektiğinin üzerinde duruluyor (Smith, Zsidisin& Adams, 2005). Bu testler, lise yıllarında öğrencilerin yatkın oldukları alanları gösterirken, üniversite yıllarında uzmanlık alanlarını belirliyor. Kısacası bu eğitim sayesinde öğrencinin gelecekteki iş performansı ve başarısı artıyor.

Peki etkili, objektif ve kusursuz bir şekilde öğrencinin performansı nasıl belirlenebilir? Bazı teknikler sınava; çoktan seçmeli testlere, kompozisyon yazımına, kısa cevaplı sorulara veya problem çözümüne dayanırken (McBeath&Lassen,1992), bazıları ise durum analizi, “case analysis”, (Barnes, Christensen, & Hansen, 1994; Mauffette-Leenders, Erskine,& Leenders,1999), yazılı ödevler, sunumlar, derse katılım ve de ödev problemlerine (Duch&Groh,2001) dayanıyor. Tabii ki seçilecek değerlendirme tekniği, yapılacak ortamdaki geçerliliğe ve de güvenilirliğe göre şekilleniyor.

Uygulanma alanına göre şekillenen performans testlerinin yapılmasındaki asıl amaç ise; değerlendirmelerin yapılması ve sonuçlarının öğrencilere geri bildirilmesi temeline dayanıyor (Colby, Ehrlich,Beaumont& Stephens, 2003). Bu sayede öğrenciler hazırlıklarının, çabalarının yeterli olup olmadığı gerçeği ile yüzleşiyor. Bu ilerlemenin sadece eğitimdeki başarıları olmadığının, gelecek kariyerleri içinde de zemin olacağının

farkına varmalarını sağlıyor. Yani, bu geribildirim sayesinde öğrenciler iyi performans gösterecekleri alana teşvik ediliyorlar (Smith, Zsidisin& Adams, 2005).

3.7. Performans Artırımında Yüksek Lisans Eğitimi ve Sertifika Programları

“Psikolojik Sözleşme Teorisi”ne göre, işverenlerin çalışanlarının sertifika programlarına veya yüksek lisans eğitimlerine devam etmelerini desteklemesi, sadece çalışanların memnuniyetini artırmıyor, aynı zamanda işteki performanslarını da artırıyor (Humphry & Wong, 2007). Psikolojik Sözleşme Teorisi temel olarak üç prensipten oluşuyor; çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı güven, anlayış ve resmi olmayan yükümlülükler (Koh, Ang & Straub, 2004). Buradan yola çıkarak, çalışanların memnuniyetlerinin değerlendirilmesi, Psikolojik Sözleşme Teorisi temel alınarak beklentilerin ve işverenlerinden aldıkları desteğin karşılaştırılmasına dayandırılıyor. Yani işverenin çalışanını desteklediği durumlarda; çalışanın anlayış ve güveni artarken, kendi yükümlülüklerini de memnuniyetle yerine getirebiliyor (Fournier & David, 1999). Bir başka deyişle işveren çalışanını; becerilerini ve yeteneğini artırabileceği bir eğitim programı ile desteklemiyorsa, çalışanın psikolojik anlamda anlayışı, güveni sarsılıyor ve yükümlülüklerini memnuniyetsiz bir şekilde yerine getiriyor.

Bugün birçok çalışan, işvereni tarafından desteklenmediği için kariyerini ilerletemediği, sabit ücretli bir iş hayatına zorlanıyor (OECD,1998). Bu durum çalışanların moral ve motivasyonunu düşürürken, işe bağlılıklarını en alt seviyelere indiriyor. Çalışanların profesyonel anlamda bilgilerini ve nitelikleri geliştirmeleri ancak eğitimlerine devam etmeleri ile gerçekleşebiliyor (Kozlowski & Hults,1987). Hem yüksek lisans ve hem de sertifika programlarına devam etmeleri, çalışanların kendilerini geliştirmelerine bu sayede kariyerlerinde ilerlemelerine, ekonomik anlamda güçlenmelerine imkan sağlıyor (Guest,1997; Tai, 2006). Kendilerini geliştiren çalışanların, buna paralel olarak iş memnuniyetleri de artmakta ve de dolayısıyla iş performansları yükselmektedir. Bir başka deyişle sürekli eğitim, çalışanların kendilerini yenilemelerini ve geliştirmelerini sağlarken, aynı zamanda yeteneklerini arttırmalarını sağlayıp iş performanslarını da artırıyor (Otal, 1994). İyi bir eğitim programı, çalışanların bilgi ve becerilerinin artmasında önemli ve belirleyici faktör oluyor. Bu sayede, eğitim programlarında kazanılmış olan bu özelliklerin, iş ortamında uygulanması, eğitim programlarının performans üzerinde ne derece belirleyici olduğunu gösteriyor (Humphry & Wong, 2007).

3.8. Mesleki Bilginin Performansla İlişkisi

Günümüz dünyası bilgi dünyasıdır ve bilgi bir güç kaynağı haline gelmiştir. Bilgiye sahip olan, bilgiye çabuk ulaşan, bilgiye nasıl ulaşacağını bilen ve bilgiyi kullanabilen kişiler ve kurumlar gelişecek ve ilerleyecek, bilgiye değer vermeyenler ise zaman içinde silinip gideceklerdir (Toffler,1981). Bizim burada konu edeceğimiz, çalışma hayatında işe ilişkin bilginin önemi, iş performansı ile bilginin ilişkisi ve tabii bilginin ölçülmesidir. Bilgi düzeyi, bir okula öğrenci seçerken, bir işe eleman seçerken, bir göreve personel seçerken yapılan değerlendirmelerde, ya da bir eğitim sürecinin başlangıcında ve sonunda yapılan değerlendirmelerde, değişen oranlarda katkısı olan bir kriterdir. Günümüz iş dünyasında, bilgi seviyesinin tespiti; personel seçimi, performans değerlendirme, terfi kararlarının verilmesi, mesleki eğitim ve mesleki yeterlik belgelerinin verilmesi, çalışanların kariyer gelişim planlamalarının yapılması, kişilerin uygun görevlerde istihdam edilmesinde daha doğru kararlar verilmesi gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetleri kapsamında kullanılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin bir alt alanı olan personel seçiminde, bir seçim kriteri olarak kullanılan bilgi seviyesi, aslında performans değerlendirme sistemi içinde de, seçim amacıyla kullanılmaktadır. Ancak, buradaki seçim, bir üst pozisyona, bir göreve kimin yerleştirileceğinin, kimin ödüllendirileceğinin ya da kimin işe devam edeceğinin seçilmesidir. Bilgi seviyesi, özellikle terfilere ilişkin kararların verilmesinde önemli ve etkili bir kriter gibi gözükmektedir. Amirlerin, kişilerin performansları ile ilgili gözlemleri ve değerlendirmeleri, terfilerde ve yükselmelerde en etkin faktör olarak gözükmür. Anlaşıldığı gibi, bilgi seviyesi, kişiler hakkında karar verilmesi gereken durumlarda, kişiler arası karşılaştırmaların yapılması sürecinde kullanılmaktadır. Performans değerlendirme, özünde kişilerin birbirlerine göre durumunu ortaya koyan bir sistemdir. İyilerin ve kötülerin fark edilip ayrıştırılmasına, iyilerin ödüllendirilip kötülerin ayıklanmasına olanak sağlar. Böyle bir değerlendirme sürecinde bilgi düzeyi kişilerin birbirleriyle karşılaştırıldığı değişkenlerden biri olarak kullanılabilir. Personel seçimi alanında yapılan araştırmalar göstermektedir ki, yetenek testleri ve bilgi düzeyi, işteki performansı, motivasyon ve kişilik testlerine göre daha iyi tahmin etmektedir.

Gelişme ve ilerleme potansiyeli olan ve ilerde kuruma faydalı, kurumda etkili olacak bireyleri tanımlamak kurum için önemlidir. Gerektiğinde özel eğitimler ve gelişme fırsatları tanınacak personelin belirlenmesi için de bilgi seviyesinin tespiti

kullanılabilir. Bu kişilerin kurumda kalması, kurumun geleceği açısından önemli olmaktadır. Dolayısıyla bu kişilerin farklılıklarının belirlenmesi ve ödüllendirilmesi, personelin yüreklendirilmesi ve isteklendirilmesi açısından önemli gözükmektedir. Kişinin bilgi ve becerisine göre değerlendirilmesine ilişkin sistemler ücretlendirme de kullanılmaktadır. Örneğin Beceriye Dayalı Kazanç ya da Bilgi İçin Ödeme olarak adlandırılan bu sistemler, kişinin becerisi ve bilgisi oranında kazancının belirlenmesini ifade etmektedirler. Tek bir iş ya da uzmanlık alanında ileri düzeyde becerisi ve derin bilgisi olanların değerlendirilmesini konu eden dikey sistemler ve birden fazla iş alanında performans gösterebilen, yani iş repertuarı geniş olan kişilerin ödüllendirilmesi üzerine kurulmuş yatay sistemler vardır. Bu sistemler, kişilerinin bilgi ve beceri düzeylerini personel değerlendirmesine katan uygulamalardır.

3.9. Bireysel Nitelikler ve Performans İlişkisi

Kişinin performansını etkileyen faktörleri, bireyle ilgili faktörler ve durumla ilgili/çevresel faktörler olarak ikiye ayırabiliriz. Temel performans modellerine göre, iş performansını açıklayan bireysel değişkenler, iş deneyimi, motivasyon, kişilik özellikleri, işe ilişkin bilgi ve beceri gibi nitelikle ilgili özelliklerken durumsal değişkenlerde, çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, işin niteliği gibi faktörlerdir. Dolayısıyla performansı etkileyen bir değişken olarak bilgi düzeyinin, performans değerlendirme sistemi içinde kullanılması gerçekçi bir yaklaşım olacaktır. İşe ilişkin bilgi ve beceri, işin yapılması için temel koşullardan biridir. İşin gerektirdiği temel bilgi ve beceri olmadan, kişinin işinde performans göstermesi beklenemez. Bilgi düzeyleri, kişilerin o işi yapıp yapamayacakları ya da kimin daha iyi yapacağı hakkında bir gösterge olarak kullanılabilir. Diğer şartlar eşit olduğunda, işe ilişkin bilgi ve beceri açısından daha nitelikli olan kişi, diğerlerinden daha başarılı olacaktır. Ayrıca iş dinamiklidir. Zaman içinde işin yapısı ve gerektirdikleri değişir. Bilgileri sürekli tazelemek ve kendini yenilemek, bu değişime ayak uydurmanın ve performansı sürekli kılmanın anahtarlarından biridir.

Örneğin, Federal Ekspres Corp. iş bilgisini artırmaya yönelik etkileşimli video eğitimi uygulamalarıyla, müşteri hizmetlerinde çalışan personelinin performansını artırmayı başarmıştır. Olası en iyi müşteri hizmetinin, iyi eğitilmiş ve bilgili personelden geçtiği anlayışıyla insan kaynakları yönetimi, 35.000 çalışana işle ilgili eğitim vermiş ve daha sonra onları bilgi sınavlarına tabi tutmuş ve işe ilişkin bilgileri doğrultusunda

ödüllendirmiştir. Bu sayede kişilerin performansını ve sonuçta da kurumun kazancını artırmayı başarmıştır. Ve bu iş bilgisi sınav sonuçları, kişilerin yıllık toplam performans değerlendirme sonuçlarını onda bir oranında etkilemiştir. Yine bu çalışma sonuçlarına göre, performans değerlendirme sonuçları ile iş bilgisi test sınav sonuçları arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. Genelde bilgi sınavlarından yüksek sonuçlar alan personel, şirketin en iyi performans gösterdiği personeller olduğu görülmüştür. Performansın iki bileşeni vardır. Birincisi, geçmişte yapılan işler, davranışlar, yani “performans”, ikincisi de kişinin gelecekte yapması beklenen işler, davranışlar yani “potansiyel” olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak performansın değerlendirilmesi işlemi ise şu sorulara cevap arar;

- Ne yaptılar?
- Nasıl yapıyorlar?
- Nasıl daha iyi yapabilirler?
- Nasıl ödüllendirebiliriz?

Bu soruların cevapları, kişinin performansını açıklar ve kişinin işe ilişkin sergilediği davranışların gözlenmesi, yaptıklarının ve yapamadıklarının değerlendirilmesiyle elde edilir. Ancak performans değerlendirme şu sorulara da cevap arar;

- Neler yapılabilir?
- Yapabilecek midir?
- Yapacak mıdır?

Bu soruların cevapları ise, potansiyel bileşeni ifade eder ve tek başına amirin yanıtlayabileceği sorular değildir. Potansiyel değerlendirmesi, bireyin gelecekte, bir sonraki görevdeki başarısını tahmin etmemizi sağlayan ve işe ilişkin niteliklerin ölçülmesiyle elde edilir. Bu soruları cevaplayabilmek, yani potansiyeli değerlendirmek için ölçülmesi gereken değişkenlerden biri de değerlendirilen kişinin bilgi düzeyidir.

3.10. Kişisel ve Kurumsal Gelişim

Murphy (1995), performansı, kurumun hedeflerine ulaşması için bireyin gösterdiği davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu davranışlar eskiden sadece işe yönelik davranışlar olarak algılanıyordu. Ama değişen dünyada performansın sınırları, tanımı,

niteliği ve yapısı hakkında ciddi bir değişim yaşanmış ve işe yönelik olmayan davranışların da, performansın tanımlanmasında ve değerlendirilmesinde önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. İşin gerektirdiği ve o işin kişiye yüklediği rolün gerektirdiği bazı davranışlar vardır. Bu davranışları, önceden belirlenmiş davranışlar ve yenilikçi davranışlar olarak iki gruba ayırabiliriz. Önceden belirlenen davranışlar, işin gerektirdiği, önceden yapılması planlanmış, yapılması beklenen davranışlardır. Bunlara itaatkar davranışlar da diyebiliriz. Yenilikçi davranış ise kendiliğinden gelişen davranışlardır. Bunlar işi nedeniyle kişiden beklenen, istenilen davranışların ötesinde davranışlardır.

Katz (1977)'a göre yenilikçi davranışlar, organizasyonun hayatta kalması ve etkin olması için gereklidir. Yenilikçi davranış kategorisinde yer alan davranışlardan biri, kendini eğitme/yetiştirme (self training) davranışdır. Kendini geliştirme, performansın daha niteliksel bir boyutudur. Kendini yetiştirme, kişinin işini daha iyi yapmak amacıyla, bilgi ve becerilerini iyi, ileri düzeye taşımak için ne kadar zaman ve enerji harcıyor olduğu sorusuyla ilgilidir. Kişinin kendini eğitmesi ya da yetiştirmesi için kurumda bir zorunluluk olur ya da olmaz, ama davranışın ya da performansın bu boyutu gönüllülük gerektirir. Ancak, eğer işe ilişkin bilgi sınavları performans değerlendirme sistemi içinde kullanılırsa, kişinin kendini geliştirmesi dolaylı olarak teşvik edilir ve bunun için olanak sağlanmış olur.

Günümüz iş dünyasında işin doğası da değişmiş, daha esnek ve daha dinamik bir yapı kazanmıştır. İş canlı tutmak için, iş yapan kişinin sürekli işi ile ilgili gelişen bilgileri takip etmesi yani kendini tazelemesi, yenilemesi gerekmektedir. Zaman içinde oluşan eskimleri önlemek, bilgiyi taze tutmak, kurum içinde ya da dışında formel bir eğitimle sağlanabileceği gibi tamamen kişinin kendi çabalarıyla informal olarak da sağlanabilir. Dolayısıyla bilgi sınavları bu anlamda iki temel işlevi birden yerine getirmektedir. Birincisi kurumsal düzeyde bir işlevidir ve kurum içinde yapılan formel eğitimlerin değerlendirilmesini kapsar. Mesleki eğitimlerle kişi ne kadar donanmış ve bu bilgileri ne kadar kullanıyor sorularına yanıt verebilir. Bilgi sınavları, kurumsal düzeyde bir değerlendirmeye olanak sağlayarak, kurumun eğitim ihtiyacı hakkında da önemli ipuçlarının yakalanmasını sağlar. Bilgi sınavlarının ikinci işlevi ise, kişilerin bireysel çabalarının ve becerilerinin fark edilmesi ve değerlendirilmesidir. Kişinin kendini geliştirmeye zaman ve emek harcayıp harcamadığını anlamak, işe yönelik

bilgisi fazla personeli ayırt etmek ve kendini geliştiren kişiyi ödüllendirmek, kişisel eğitim ihtiyacını saptamak amacıyla bilgi sınavları kullanılabilir. Kişilerin belirli konulardaki bilgi derinlikleri, her zaman yüksek performansı beraberinde getirmeyeceği gibi, bunun tersi de olabilir. Yani çeşitli sınavlarda başarısız olduğu halde, işini yapmak için çaba gösteren, performansı yüksek kişiler de olabilir. Ancak, performansı etkileyen pek çok faktör vardır. Bilgi düzeyi ise motivasyon, kişilik özellikleri, iş deneyimi gibi pek çok bireysel özellikten önemli bir tanesidir. Ayrıca, öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, bir zeka testi olan SAT ile Genel Bilgi sınavı ve Profesyonel Bilgi Sınav sonuçları arasında yüksek diyebileceğimiz korelasyonlar bulunmuştur.

	Genel Bilgi	Uzmanlık Bilgisi
SAT	.69	.49

Buradan da anlaşıldığı gibi, “bilgi sınav sonuçları aslında bir anlam ifade etmez, yeteneksiz ve beceriksiz kişiler ezberleyerek yüksek puan alıyorlar,” savı bu bulgu ile biraz çürütülmüş olmaktadır. Bilgi düzeyi, zekadan bağımsız değil, tersine zeka ile ilişkili bir değişkendir, kişilerin performanslarını etkiler. Ancak unutulmamalıdır ki, bilgi sınavları, performansla ilgili fakat sınırlı bilgi vermektedir. Aslında sadece bilgi sınavı değil tüm diğer ölçüm kaynakları ya da performans kriteri tek başına sınırlı bilgi vermektedir. Zaten bu yüzdendir ki, eğitim ve performans ilişkisi çok boyutlu olarak araştırılması gereken bir konudur. Dolayısıyla her bir boyut, bu ilişkinin açıklanmasında tek başına yetersiz olmaktadır. Eğer tüm boyutlar bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilir ise genel bu ilişki hakkında sağlıklı bir fikir elde edebiliriz.

3.11. Eğitim Değerlendirmesinin Performans Üzerine Etkisi

Pek çok kurum bilgi sınavı uygulamalarını sistematik olarak eğitim süreci içinde kullanmaktadır. Eğitim uygulamaları, organizasyonların ihtiyaçlarına uygun olmalı ve onları karşılamalıdır. Dolayısıyla kurumların kendinin geliştirdiği, kendine özel sistemleri olmalıdır. Kurumların sürekli kendini yenileyen personele ihtiyacı olduğu, hatta bunun bir zorunluluk haline geldiği daha önce ifade edilmiştir. Dolayısıyla, eğitim aracı, kişinin kendini geliştirmesine olanak sağlayacak şekilde, süreklilik arz ederek düzenlenmelidir. Meslekle ilgili, mesleğe özel, işin daha iyi yapılmasında etkili olacağı

düşünülen teknik/taktik ve uzmanlık bilgilerin, işin gerektirdiği bilginin ölçüldüğü ve değerlendirildiği bir sınav uygulaması olarak düşünülmektedir. Bu sınavlar, geniş gruplara uygulanacak sınavlar olabileceği gibi, özel birkaç kadro görev yeriyle ilgili az sayıda personele uygulanacak sınavlar da olabilir.

3.12. Kişinin Genel Bilgi Seviyesi ve Performans İlişkisi

Meslekle dolaylı olarak ilgili olan, işin gerektirmediği ancak, yönetici konumundaki profesyonel personelin bilmesinin faydalı olacağı düşünülen bilgilerin ölçümüdür. Banka yöneticiliği, sadece teknik bilgilerin kullanıldığı bir meslek grubu değildir. Kitlelerle birlikte iş yapan, kişilerin ikna edilmesi ve kararlarını etkilemesi gerektiren işler yapan, mahiyetinde çalışanlar itibarıyla, sosyal bir misyonu da üstlenen kişilerin oluşturduğu bir meslek grubudur. Dolayısıyla yaşadığı dünyada olup bitenden haberdar olan, dünyadaki sosyal, siyasal, ekonomik gelişmeleri izleyen, diğer ülkelerin bankacılık oluşumlarını izleyebilen personel, bankasının geleceğine önemli düzeyde katkı sağlayacaktır. Tasarlanan sürekli eğitim sistemi içinde yer alması düşünülen bilgi sınavları hakkında cevaplanacak sorular?

- Sınav konuları neler olacak?
- Sınavları kim hazırlayacak?
- Sınavlar kime, ne zaman yapılacaktır?
- Sınavlar dönemler halinde mi yapılacaktır, yoksa her yıl olacaktır mı?
- Her kategori için ayrı sınav mı olacaktır?
- Bu sınavların toplam performans değerine katkı düzeyi ne oranda olacaktır?
- Bu katkı rütbelere ve kategorilere göre değişecek mi?
- Kişilerin terfi puanları olacaktır mı yoksa toplam performans notu terfi puanı olarak mı değerlendirilecek?
- Kişilerin bu sınavlara hazırlanması için kaynak kitaplar kim tarafından, nasıl belirlenecek? Kriterler ne olacaktır?

3.13. Eğitimin Performansa Dönük Amaçları

Eğitim pek çok amaca hizmet eder. Örgütlerin nihai amacı, kar elde etmektir ve örgütün karlılığını arttırmak için en düşük maliyetle, en fazla üretimin sağlanması son derece gerekli ve önemli bir unsur olarak kabul edilir. Üretimin optimizasyonu için

etkili bir faktör olan eğitim ise, günümüz işletmelerinde bu anlayış içinde irdelenmektedir. Bu ana amacın yanı sıra eğitimde güdülen diğer amaçları; ekonomik, toplumsal ve bireysel olarak gruplandırabiliriz.

3.13.1. Eğitimin Performansa Dayalı Ekonomik Amaçları

Örgütün her basamağında yer alan iş göreni, işletmenin personel politikasına göre çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirme, onları yaptıkları veya ileride yapacakları iş gereklerine uygun bir biçimde hazırlamak hiç kuşkusuz işletmede verimliliğin yükselmesine yol açacaktır. Bu nedenle ekonomik amaç, üretimi ve verimi yükseltici olarak nitelendirilebilir(...). İşletmeler her geçen gün yeni bir teknikle karşılaşmakta, onların bir çoğunu uygulamak zorunda kalmakta, her gün yeni makine ve çeşitli araçları servislerine sokmaktadırlar. Bunların en verimli şekilde kullanılması yöneticilerden işçi kesimine kadar tüm iş görenin yetenekli olmasını zorunlu kılmaktadır. Bunun için bireylerin becerilerini arttırma, teorik ve özellikle pratik bilgi sahibi yapmak için sistemli bir eğitim gereği inkar edilmez bir gerçek olarak görülmektedir. Adama göre iş değil, işe göre adam yetiştirmek, işin gereklerine en uygun biçimde eğitmek, yeteneklerini geliştirmek, başarılı birer üretici durumuna sokmak, eğitimden beklenen ekonomik amaçları oluşturur. (Sabuncuoğlu,1988:130)

3.13.2. Eğitimin Performansa Dayalı Toplumsal ve Bireysel Amaçları

Her ne kadar eğitimden güdülen ekonomik amaç vazgeçilmez bir unsur ise de, belirli bir noktadan sonra karın maksimize edilmesi düşüncesi insan unsuruna saygı düşüncesi ile çatışmaktadır. Bir diğer deyişle, eğitim sadece üretimi artırıcı bir etken olmaktan çıkarma ve onu işletmede çalışan bireylere hizmet eden bir araç durumuna dönüştürmektedir. Bu durumda, işletmede denge kurulması ve eğitimden beklenen gerçek amaca ulaşabilmesi için ekonomik düşüncelere karşı giderek sosyal ve insancıl amaç güç kazanmaktadır. (Sarrouy, 1965:98) Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel ve zihinsel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, iş görenleri işletmeye bağlayan, işletmeyle bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir iş birliği sağlayan, performans arttıran ve toplumsal kaynaşmayı yaratan bir görevler dizini de yüklenmektedir. Ayrıca eğitimin insancıl ilişkilerin anahtarı olduğunu söylemek de mümkündür. Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçlarını daha somut ve ayrıntılı olarak ifade etmek istersek, şu şekilde sıralayabiliriz.

- İş görenlerin motivasyonunu artırır.
- İş görenlerin güven duygusunu geliştirir.
- İş görenlerin bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları sağlar.
- İş görenlerin bireysel performanslarının artmasını sağlar.
- İş görenlerin arasında işbirliği ve koordinasyon sağlar.
- Örgütün amaçlarıyla bireysel amaçlarının bütünleştirilmesini sağlar.

Yukarıda sayılan eğitimin toplumsal ve bireysel amaçlarını, ekonomik amaçlardan kesin çizgilerle ayırmak çok zordur. Bu amaçların birbirleriyle iç içe olduklarını kabul etmek gerekir. Toplumsal ve bireysel amaçlar ekonomik amaçlara da hizmet eder. Eğitimle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve yeteneklerle donatılmış bireylerin yüksek performans göstermeleri, işletmelerinin etkinliğinin ve verimliliğin yükselmesi ve dolayısıyla rantabilitesinin artması sonucunu doğurur.

3.14. İşletmelerde Eğitimin Amacı ve Önemi

Günümüzde eğitim, geçmişe göre daha geniş kapsamlı amaçlara hizmet etmektedir. Çoğu işletmede personel eğitimi, dar kapsamlı ve rutin bir faaliyet olup genellikle, personele yaptığı iş için gereken teknik becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu bakış açısıyla eğitim, bir montaj işçisine kabloları bağlamayı, bir satış elemanına satış anlaşması yapmayı ya da bir öğretmene ders planı hazırlamayı öğretmek gibi konuları kapsamaktadır. Oysa günümüzde personelin yalnızca verimli olması yeterli değildir. Eğitim çalışmalarının amacı, bir yandan işletme içi dengeyi sağlamak olarak görülebilirken bir başka yönü de, çalışanların gelecekteki başarı ve performanslarını artırmak arzusu olduğu bilinmelidir. İşletme yönetiminde geçerli olan eğitim çalışmaları, amaçları ve özellikleri açısından gruplanmak istendiğinde, çok değişik eğitim çalışmalarının olacağı görülür. Yapılan eğitim çalışmalarından ilk beklenen, iş görenlerin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bundan sonra gelenler ise, iş görenlerin mevcut ve gelecekteki işlerinde yararlanacakları bilgi ve yeteneğinin artırılması, iş görenlerin iş yerine ilişkin bazı bilgileri kazanmalarının sağlanması amacıyla yönelik eğitim çalışmalarından söz edilebilir (Tiffin&McGormick,1975:268).

Günümüzde işle ilgili sorunları analiz edebilen ve çözebilen, grup içerisinde verimli çalışabilen, değişik işleri yapabilen personele gereksinim duyulmaktadır. Buna bağlı olarak da, birçok işletmede eğitim faaliyeti geleneksel amaçlarının yanı sıra iki

farklı amaç için de kullanılmaktadır. Birinci olarak; eğitilenlere sorun çözme, iletişim ve ekip çalışmasını geliştirme gibi yeni beceriler kazandırmak. İkinci olarak; personelde sorumluluk duygusunu geliştirmek (Deniz, 1999). Personelinin sürekli gelişmesini sağlamakla bir işletme, personeline duyduğu sorumluluğu en iyi şekilde göstererek, onların sorumluluk duygularının gelişmesine de katkıda bulunacaktır. Eğitimin temel amacı, hem işletme hem de personel yararına olacak bilgi, beceri ve davranış değişikliğini yaratmaktır. Söz konusu temel amacın yanı sıra personel eğitiminin diğer amaçları arasında;

- Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeleri öğretmek personelin bulundukları alanlarda bilgilerini yenilemek
- Personeli daha üst görevlere hazırlamak
- Yeni personelin işletmeye, iş arkadaşlarına ve işine karşı uyumunu sağlamak
- İşletmede disiplini sağlayarak, personel arasındaki anlaşmazlıkları ve devamsızlıkları önleme
- Personeli motive etmek ve moralini yükseltmek,
- İş kazalarını azaltmak ve iş güvenliğini sağlamak,
- Personel arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak,
- Personelin sorun çözme becerisini geliştirerek, gerektiğinde kendi kararlarını verebilmesi için teşvik etmek,
- İşletme kültürünü güçlendirmek,
- Personelin işine karşı olumlu davranışlar geliştirmesini ve görevini daha etkin yapmasını sağlamak,
- Yetenekli personelin ilgisini çekerek, işletmede kalmasını teşvik etmek,
- Personeli grup çalışmasına yöneltmek,
- Üretim ve hizmet kalitesini ve miktarını artırmak sayılabilir.

3.15. İşletmelerde Eğitimin Yürütülmesinde Karşılaşılan Yapısal Sorunlar

İşletme eğitiminin belirtilen amaç ve yararlarına rağmen, işletme içinde söz konusu faaliyete yönelik olarak gerekli çabaların harcanmaması ya da bilinçli, planlı bir eğitim faaliyetinin yürütülmemesi nedeniyle birçok sorunla karşılaşabilmektedir.

Personel eğitiminin etkin olarak yürütülmesini önleyen yapısal sorunlar şöyle sıralanabilmektedir (Goldstein,1986:28-29).

- Eğitim faaliyetinin yararlarının işletmede yeterince bilinmemesi ve buna bağlı olarak işletmenin sorumluluğunun yetersiz kalması. Birçok işletme personel eğitimine yeterli kaynak ayırmamaktadır. Daha çok yöneticiler, teknisyenler ve profesyoneller üzerinde durarak, doğrudan üretimde çalışan işçilerin eğitimini göz ardı etmektedir.
- İşletmelerde eğitime yapılan toplam harcamaların yetersiz olması. Buna karşılık yapılan bir araştırmaya göre işletme eğitim için harcadığı paranın yaklaşık 30 katını personelin daha verimli çalışması nedeniyle geriye alabilmektedir.
- Öğretim kurumlarından elde edilen bilgilerin yetersizliği ya da uygulama olanaklarının sınırlı olması. Bu nedenle, öğretim kurumları ile iş çevrelerinin daha fazla işbirliği yapmaları gerekmektedir.
- Eğitilmiş elemanların diğer işletmeler tarafından transfer edilmesi işletmeler için büyük bir sorun olmakta ve eğitim için büyük bir isteksizlik yaratmaktadır.
- Personel eğitiminin bir yatırım olarak görüldüğü belirtilse de, günümüz muhasebe kuralları bunun bir gider olarak ele alınmasını gerektirmektedir.

Eğitimin davranışsal amaçlarının bilgi ve beceriye yönelik amaçlara göre genellikle daha zor belirlenebilmesidir.

BÖLÜM 4

EDİRNE VE KIRKLARELİ İLLERİNDEKİ TİCARİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Eğitimin performansa etkisi üzerine araştırma sahası olarak, Trakya bölgesinde Edirne ve Kırklareli illerindeki ticari banka çalışanları seçilmiştir. Çünkü bankacılık sektörü her geçen gün gelişen ve tüm dünyada yaygın olarak kullanılan bir sektör olarak günlük yaşantımızda daha fazla yer almaktadır. Bankacılık sektörü ve bu sektörün çalışanları, ayakta kalabilmek için hızla gelişen teknolojiyi takip etmek, rakiplerinin yaptıklarından haberdar olmak, müşteri portföyünü genişletmek ve en az riskle en yüksek krediyi onlara dağıtabilmek zorundadır. Trakya bölgesi bankacılık hizmetleri çeşitliliği açısından zengin bir bölge olarak değerlendirilmiştir. Edirne ve Kırklareli illeri, İstanbul ve Tekirdağ'a yakınlıkları, bölgesel zenginlikleri ve herşeyden önemlisi finans piyasasını yakından takip eden iller olması bakımından araştırmaya uygun iller olarak görülmüştür.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacını bankacılık sektöründe çalışanların almış olduğu mesleki eğitimin performanslarına olan etkisi oluşturmaktadır. Bankacılık, yapısı itibarıyla dinamik bir sektör olduğundan, çalışanlar sürekli eğitime tabi tutulmaktadır. Özellikle bankacılık sektöründe ekonomik, finans ve yasal çevrenin hızla değiştiği günümüzde mesleki eğitimin önemi daha da artmış bulunmaktadır. Banka personeline verilen eğitimin performansa nasıl yansıdığı önemli bir durumdur. Bu çalışmada eğitimin performansa olan yansıması çalışanlara uygulanan anket ile belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların aldıkları mesleki eğitimin kendi performanslarına nasıl yansıdıkları hakkındaki düşünce ve değerlendirmelerinden yararlanarak, ortaya konan hipotezlerin hangilerinin geçerli oldukları tespit edilmiştir. Edirne ve Kırklareli illerinde yapılan bu çalışma ile, ülkemizin en süratli gelişen bankacılık sektöründe çalışanların performanslarının artmasına, dolayısıyla iş memnuniyetlerinin ve mutluluklarının artmasına katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

4.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini, Edirne ve Kırklareli illerinde bulunan ticari banka şubelerinde çalışan banka personeli ile bir özel bankanın bölge müdürlüğünde çalışan personel oluşturmaktadır. Edirne ilinde bulunan 61, Kırklareli ilinde bulunan 45, toplam 106 banka şubesinde ve bölge müdürlüğünde görev yapan iş görenlerin toplam sayısı, araştırmanın yapıldığı zaman diliminde banka müdürlüklerinin verilerine göre 1370'tir. Örneklem olarak il ve ilçe merkezlerinde seçilen banka şubelerinde çalışan tüm personele ilave olarak bölge müdürlüğünde çalışanlar ele alınmıştır. Bu kapsamda ankete katılmak üzere 90'ı yönetici, toplam 400 banka çalışanı seçilmiştir. Anketin olası yanlış ve eksik doldurulmasına karşı her iş gören grubu için fazla sayıda anket kullanılmıştır. Değerlendirmeye alınan anket sayıları, yöneticiler için 88, memurlar için 303, toplam 391'dir. Bu verilere göre araştırma, evrenin % 30'nu temsil eden çalışma grubu üzerinden gerçekleştirilmiş olmaktadır.

4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında sırasıyla alan yazın taraması, ilgili uzmanlar ve uygulama içindeki kişi ve kuruluşlarla görüşme, anket geliştirme ve anket uygulama yolları izlenmiştir: Anket Geliştirme, alan yazın taraması sonunda uygulamada bulunan uzmanlardan yararlanarak bir anket taslağı oluşturulmuştur. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümü, araştırmanın bağımsız değişkenlerine ilişkin bireysel bilgileri elde etmeye yönelik 16 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise, mesleki eğitimin performans boyutuna ilişkin etmenleri etkileme derecesini belirlemeye yönelik kırk (40) soru yer almıştır. Ölçek ifadelerinin yanıtlanmasında beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, deneğin bir araştırma ile ilgili düşüncelerinin tespit edilmesi için kullanılmaktadır. Ankette “Kesinlikle Katılıyorum” dan “Kesinlikle Katılmıyorum” a uzanan beşli yanıtlama sistemi kullanılmıştır. Ankete katılanlardan alınan cevaplar “SPSS for Windows 14.0” istatistik paket programına aktarılmış ve ilgili istatistiksel hesaplamalar yapılmış, elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla rakamsal olarak gösterilmiş ve ayrıca her tablo analiz edilerek yorumlanmıştır.

Ayrıca veri toplama yöntemleri ve araştırmada kullanılan ölçekler ile araştırma için geliştirilen hipotezler açıklanmıştır. Araştırmanın bulgular kısmında banka çalışanlarına ait sosyo-ekonomik ve demografik özelliklerin frekans dağılımları ele

alınmıştır. Müteakip bölümde ise eğitim performansı alt boyutlarını ortaya koyabilmek için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucu çıkan bu alt boyutların tanımlanmasından sonra çalışanların sosyo-ekonomik ve demografik özelliklerine göre bu alt boyutlara bakış açılarında bir farklılık olup olmadığı istatistiksel testlerden Mann-Whitney U, Kruskal Wallis ve Tukey testleri sonuçları ortaya konularak gereken değerlendirmeler yapılarak yorumlanmıştır. Bunlara ilave olarak çalışanların sosyo-ekonomik ve demografik özelliklerinden yaş, eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum, unvanlar, kıdem yılı, aylık gelir, bankacılık tercihi ve sektöre göre eğitim ve performans ölçek maddelerinden bağımsız olup olmadıkları ki-kare bağımsızlık test sonuçları elde edilerek yorumlanmıştır.

4.4. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Anketin birinci bölümünde yer alan sosyo-ekonomik ve sosyo demografik sorulara verilen cevapların ortaya çıkardığı sonuçlar Tablo 4.1.'de gösterilmiştir. Sonuçlardan da görüleceği üzere; katılımcıların büyük çoğunun 19-29 yaş grubunda olduğu, %60'a yakınının bayan olduğu, %50'ye yakınının lisans mezunu olduğu, %70'inin beş yıl ve aşağısı çalışma yılına sahip oldukları, %66'sının evli, %30'unun 2.000-2.999 TL'si aylık gelire sahip oldukları, %50'sinin il merkezinde yetiştikleri, %80'inin bankacılık mesleğini isteyerek seçtikleri belirlenmiştir. Böylece çalışmaya katılanların büyük bölümünün genç bir profile sahip oldukları, gelir düzeylerinin dengeli olarak dağıldığı, yarısının dört yıllık üniversite mezunu olduğu, büyük bir kısmının çalışma yıllarının (kıdem) az ve evli olduğu görülmüştür.

Tablo 4.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

DEĞİŞKENLER	SEÇENEKLER	fi	fi %
CİNSİYET	KADIN	171	43.7
	ERKEK	220	56.3
	TOPLAM	391	100.0
MEDENİ DURUM	EVLİ	256	65.5
	BEKÂR	135	34.5
	TOPLAM	391	100.0
BANKACILIK TERCİHİ	İSTEYEREK	316	80.8
	İSTEMEYEREK	75	19.2
	TOPLAM	391	100.0
ÜNVAN	MÜDÜR	88	22.50
	MEMUR	303	77.50
	TOPLAM	391	100.0
BANKA SEKTÖRÜ	KAMU	212	54
	ÖZEL	179	46
	TOPLAM	391	100.0
YAŞ DURUMU	30 YAŞ ALTI	306	78.26
	31-40 YAŞ	70	17.9
	41 YAŞ ÜSTÜ	15	3.84
	TOPLAM	391	100.0
ÖĞRENİM DURUMU	LİSE VE DENGİ OKUL	89	22.76
	2 YILLIK ÜNİVERSİTE	107	27.36
	4 YILLIK ÜNİVERSİTE	183	46.81
	YÜKSEK LİSANS	12	3.07
	TOPLAM	391	100.0
KIDEM DURUMU	5 VE DAHA AZ	274	70.1
	6-10 YIL	101	25.8
	11VE ÜSTÜ	16	4.1
	TOPLAM	391	100.0
GELİR DURUMU	600-999	40	10,2
	1000-1999	161	41,2
	2000-2999	116	29,7
	3000 +	74	18,9
	TOPLAM	391	100.0

Katılımcıların sosyo-ekonomik ve demografik özelliklerinden,

- Cinsiyetlerine göre bakıldığında; % 43.7'si kadın % 56.3'ü ise erkeklerden oluşmaktadır.
- Medeni durumlarına bakıldığında ise % 65.5'i evli, % 34.5'i ise bekardır.
- Banka tercihlerine bakıldığında, % 80.8'inin bankacılığı isteyerek seçtiği, % 19.2'sinin ise istemeyerek seçtiği belirlenmiştir.
- Unvanlarına bakıldığında % 77.5'inin memur, % 22.5'inin ise yönetici olduğu görülmektedir.
- Görev yaptıkları bankaların içerisinde bulundukları sektörlerle bakıldığında, % 54.2'sinin kamu bankası, % 45.8'inin ise özel sektör bankası olduğu belirlenmiştir.
- Yaşlarına göre bakıldığında, % 78.3'ü 19-29 yaş grubunu oluştururken, % 17.9'u 30-39 yaş grubu arasında olup % 3.8'i ise 40 ve üzeri yaş grubunu oluşturmaktadır.
- Eğitim durumlarına bakıldığında; % 22.8'i lise, % 27.4'ü ön lisans, %46.8'i lisans ve % 3.1'i ise yüksek lisans mezunudur.
- Çalışma yıllarına (kıdem) bakıldığında % 70.1'inin 5 yıl ve daha az, %25.8'inin 6-10 yıl ve % 4.1'inin ise 11 yıl ve üstü çalışma yılına sahip olduğu anlaşılmaktadır.
- Aylık toplam aile gelirlerine bakıldığında % 10.2'sinin 600-999 TL, %41.2'sinin 1000-1999 TL, % 29.7'sinin 2000-2999 TL ve % 18.9'unun ise 3000 TL. ve üzeri gelire sahip oldukları belirlenmiştir.
- Çocuk sayılarına bakıldığında % 26.9'unun bir, % 22.5'inin iki, %5.6'sının üç, % 03'ünün dört ve üstü çocuğa sahip, % 10.2'sinin ise hiç çocuk sahibi olmadıkları gözlemlenmiştir.
- Evlilik sürelerine bakıldığında % 29.9'unun 5 yıl ve daha az, %20.2'sinin 6-10 yıl, % 12'sinin 11-15 yıl, %2.8'inin ise 16 yıl ve üzeri evlilik yılına sahip oldukları belirlenmiştir.
- Eşlerin iş durumlarına bakıldığında % 48.1'nin çalıştığı, % 17.4'ünün ise çalışmadığı görülmüştür. % 34.5'i ise bekar olduğu için soruyu yanıtlamamışlardır.

- Yetişme çağında en uzun süre bulundukları yerlere bakıldığında, %5.4'ünün köyde, % 1,3'ünün belde/bucakta, % 26.6'sının ilçede, % 49,6'sının ilde ve %17.1'inin ise büyük şehirde yaşadıkları görülmüştür.
- Kardeş sayılarına bakıldığında, % 3.8'inin bir, % 35.8'inin iki, %29.7'sinin üç, % 19.2'sinin dört, % 6.9'unun beş ve % 4.6'sının ise altı ve daha üzeri kardeş sayısına sahip oldukları görülmüştür.
- Baba eğitim durumlarına bakıldığında, % 1,5'nin okuryazar olmadığı, % 45.3'ünün ilk-orta, % 40.2'sinin lise ve % 13'ünün ise üniversite mezunu olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların anne eğitim durumlarına bakıldığında, % 6.9'unun okuryazar olmadığı, % 55.2'sinin ilk-orta, % 30.4'ünün lise ve % 7.45'ünün ise üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada konuyla ilgili olarak dokuz adet hipotez geliştirilmiştir. Hipotezler sırasıyla aşağıda gösterilmiş olup araştırmanın ilgili kısımlarında istatistiksel olarak test edilerek sonuçları belirtilmiştir.

4.5.1. Çalışanların Cinsiyetleri Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

Çalışanların cinsiyetleri bakımından farklılıkları, aldıkları mesleki eğitimlerinin iş performanslarını olumlu yönde etkileyip etkilemediği konusunda da farklı düşüncelerine neden olabilir. Kadınlar, eğitim konusunda erkeklere daha çok imkan tanındığı fikrine sahip olabilirler. Aynı zamanda kadınlar, performans değerlemelerinde erkeklere ayrıcalık tanındığı, kendilerinin performanslarının görmezden gelindiği kanaatini taşıyabilirler.

Hipotez 1:

H₀: Çalışanların cinsiyetleri açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H₁: Çalışanların cinsiyetleri açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

4.5.2. Çalışanların Medeni Durumları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

Evli olan banka çalışanları, mesleki eğitimin, mesleki ve aile yaşantısına olumlu katkıları olduğu, performanslarını artırdığı inancında olabilirler. Buna karşılık bekar banka çalışanları ise kendilerine daha çok eğitim ve kariyer imkanı tanınmasını isteyebilirler.

Hipotez 2:

H_0 : Çalışanların Medeni Durumları açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H_1 : Çalışanların Medeni Durumları açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

4.5.3. Çalışanların Bankacılık Tercihi Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

Banka çalışanlarının % 20'sinin bankacılık mesleğini istemeyerek seçtiği göz önüne alındığında, çalışanlar arasında mutsuz bir azınlık bulunduğu düşünülebilir. Bu mutsuz azınlığın performanslarını artırmak için, eğitimden daha farklı ve etkili motivasyon kaynaklarına ihtiyaç duymaları beklenmelidir. Bu grubun mesleki eğitime bakışları olumsuz olabilir.

Hipotez 3:

H_0 : Çalışanların Bankacılık Tercihi Açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H_1 : Çalışanların Bankacılık Tercihi Açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

4.5.4. Çalışanların Unvanları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

Çalışanların büyük bölümü memur, yönetici adayı durumundadır. Bu genç ve kıdemsiz çalışan kesimi mesleklerinden çok önemli beklentileri olabilir. Bu genç ve dinamik kesim, mesleki eğitimin gerekliliğinin ve öneminin farkındadırlar. Kendilerini gelecekte alacakları görevlere hazırlamak için her fırsatı değerlendirmek, kendilerini göstermek isteyeceklerdir. Bu çerçeveden bakıldığında mesleki eğitime en çok önem

verecek olan alt kademedeki yönetici ve memurlar olacağı beklenmektedir. Buna karşılık, müdür olarak görev yapan kıdemli yöneticilerin, mesleki eğitimden beklentilerinin sadece gençlere örnek olmakla sınırlı kalacağı düşünülebilir.

Hipotez 4:

H₀: Çalışanların Unvanlarına Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H₁: Çalışanların Unvanlarına Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

4.5.5. Çalışanların Sektörleri Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

Kamuda veya özel sektörde çalışan bankacıların mesleki eğitime bakışları arasında fark olması beklenmelidir. Özel sektör bankacılığı kendisini kamu bankalarına nazaran daha büyük risk altında gördüğünden kendisini güçlendirecek her tedbire ve kurala özel bir önem verme ihtiyacı duyacaktır. Bu tedbirlerin başında mesleki eğitim yoluyla personelini eğitmek, daha hızlı ve doğru kararlar almasını sağlayacak şekilde yetiştirmek, insan kaynaklarını en iyi elemanlardan oluşturmak gelecektir. Halbuki kamu bankalarının bürokrasiden kaynaklanan engelleri aşması, tedbirlerin ve teşviklerin özel sektöre göre daha gecikmeli alınması personelin performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Her iki sektör bankacılığı karşılaştırıldığında, özel sektörde çalışanların mesleki eğitime daha çok önem verdikleri söylenebilir.

Hipotez 5:

H₀: Çalışanların Bankacılık sektörüne Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H₁: Çalışanların Bankacılık sektörüne Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

4.5.6. Çalışanların Yaşları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

Banka çalışanlarının yaklaşık beşte dördü 30 yaş ve altı yaştadır. Bu genç nüfus bankaların en yoğun görev yerlerinde çalışmaktadır. Dolayısıyla halkla en çok ilişki içinde olan kesim bu genç çalışanlardır. Bu itibarla mesleki eğitime en çok ihtiyacı

olanlar da bunlar olacaktır. Böylelikle alacakları mesleki eğitim onlara hem günlük yaşantılarını kolaylaştıracak imkanlar sunacak, hem de gelecekleri açısından bir başlangıç olacaktır. Bütün bu gerekçelerden hareket edildiğinde genç çalışanların, kıdemlilere nazaran mesleki eğitime ve dolayısıyla performans değerlemesine daha çok ilgi duymaları beklenmelidir. Genç banka çalışanlarının en çok emek harcayacakları konunun kariyer yapmak olduğu bilinen bir gerçektir. Kariyer yapmak yolunda her türlü fedakarlığı göze alacaklar, banka amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirme inancında olacaklardır.

Hipotez 6:

H₀: Çalışanların Yaşlarına Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H₁: Çalışanların Yaşlarına Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

4.5.7. Çalışanların Öğrenim Durumları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

Anket uygulamasına katılan banka çalışanlarının yaklaşık yarısı lisans ve lisansüstü eğitime sahiptir. Diğer yarısı ise lise ve meslek yüksek okulu mezunlardır. Lisans düzeyinde eğitim alanların kariyer yollarını açık görmeleri onların mesleki eğitim ve diğer genel eğitim konularına daha çok ilgi göstermeleri beklenmelidir. Lise ve yüksek okul mezunları kariyer konusunda onlar kadar iddialı ve ümitli olmayabilirler. Kariyer imkanları daha çok lisans düzeyinde eğitim alanlara açık olduğundan lisans ve lisansüstü eğitim alanlar, diğer kesime nazaran mesleki ve genel konulara daha çok ilgi gösterebilirler.

Hipotez 7:

H₀: Çalışanların Öğrenim Durumlarına Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H₁: Çalışanların Öğrenim Durumlarına Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

4.5.8. Çalışanların Kıdem Durumları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

Banka çalışanlarının % 70'nin beş yıl ve daha az bir çalışma süreleri olduğu göz önüne alındığında, bu genç kesim, mesleklerinden daha fazla beklenti içinde olabilir. Çalışma hayatına yeni başlamış olanlar mesleklerinde başarılı olmak, çevrelerinden saygı görmek, kendilerini sosyal yaşamda kabul ettirmek isteyebilirler. Tüm bu dürtüler ve mesleki tecrübesizlikleri, genç çalışanları performanslarını artırmaya yönleltebilir ve onları bu konuda önlerine çıkacak fırsatları değerlendirmeye sevk edebilir. Bu bakımdan kıdemsiz çalışanların, mesleki eğitimleri, tecrübe kazanma yönünde bir fırsat olarak görebilecekleri, mesleki eğitimden daha çok yararlanmaya çalışacakları beklenmelidir. Kıdemli kesim ise, mesleklerinde yeteri kadar tecrübeli oldukları inancı ile, kendilerine sunulan mesleki eğitim imkanlarına çok fazla ilgi göstermeyebilirler.

Hipotez 8:

H₀: Çalışanların Kıdemlerine Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H₁: Çalışanların Kıdemlerine Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

4.5.9. Çalışanların Gelirleri Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

Gelir durumları ile kıdem, unvan, çalışma süresi ve yaş durumları, benzer durumlardır. Genellikle mesleklerinde uzun yıllar çalışmış, belirli bir mevkiye gelmiş gelir durumları iyi seviyeye gelmiş çalışanların mesleki eğitimle performanslarını artırmanın zor olacağı düşünülebilir. Buna karşılık genç, tecrübesiz çalışanların yükselme heveslerinin performanslarını artıracığı, bu yönde kendilerine sunulan imkanları değerlendirmek için gayret gösterecekleri, mesleki eğitimden azami yararlanmak isteyecekleri düşünülebilir.

Hipotez 9:

H₀: Çalışanların Gelirlerine Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H₁: Çalışanların Gelirlerine Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

4.6. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

Araştırmanın bu kısmında çalışanların sosyo-ekonomik ve demografik özellikleri yanında eğitim ve performans maddelerine ilişkin görüşlerinin betimsel istatistikleri değerlendirilmiştir. Ayrıca eğitim ve performans maddelerine faktör analizi uygulayarak alt boyutlar elde edilmiştir. Elde edilen alt boyutların çalışanların sosyo-ekonomik ve demografik özelliklerine göre bir görüş farkının olup olmadığı istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Tablo A.1.(Ankete Verilen Yanıtların Miktar ve Oranları)’deki sonuçlara bakıldığı zaman, Edirne ve Kırklareli illerinde çalışan ve ankete katılan 391 bankacının büyük çoğunluğunun (% 90 - %73.9.) sorulara, “kesinlikle katılıyorum veya katılıyorum” şeklinde yanıt verdikleri, mesleki eğitimin performanslarına olan olumlu katkılarını kabul ettiklerini görmekteyiz. Daha sonraki tablolarda ise güvenilirlik ve faktör analizi test sonuçlarına yer verilmiştir. Bu testlerden elde edilen sonuçların uygun bulunmasıyla belli başlı sosyo-ekonomik ve demografik özellikler ile Eğitim-Performans ilişkisi ayrı ayrı testlere tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Tablo A.1’de verildiği üzere, katılımcıların sadece “kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum” yanıtlarının toplam yüzdelere baktığımızda, çalışanların büyük bir kısmı (en düşük %73.9) mesleki eğitimin genel olarak faydalı ve performanslarının artmasında önemli bir faktör olduğunu kabul ettiklerini görmekteyiz. Çalışanların:

- % 90’nı mesleki eğitimin çalışanların teorik bilgilerini artırdıklarına,
- % 89.5’i, mesleki eğitimin iş yerlerinde kendilerine faydalı olduğuna ,
- % 87.5’i, pratik eğitimlerinin mesleki eğitim sayesinde geliştiğine,
- % 87.2’si, mesleki eğitimin, kendi kişisel gelişimlerine katkı sağladığına,
- % 86.0’sı, mesleki eğitimin, teknik konulardaki performansı artırdığına,
- % 84.9’u, mesleki eğitimin, çalışanların işlerinde kullanabilecekleri bazı yetkinlikleri artırdığına,
- % 84.1’i, mesleki eğitimin işteki verimliliklerini artırdığına,
- % 83.1’i, mesleki eğitimin, iş performanslarını artırdığına,
- % 82.6’sı, mesleki eğitimin, sorumluluklarının farkına varmalarına yardımcı olduğuna,
- % 82.6’sı, mesleki eğitimin, çalışanların işlerinde kullanabilecekleri bazı tutum ve davranışlarını geliştirdiklerine,

- % 82.1'i, mesleki eğitimin, çalışanların işlerine daha çabuk uyum göstermesini sağladığına,
- % 82.1'i, mesleki eğitimin kendilerini sürekli yenilemelerine imkan sağladığına,.
- % 81.6'sı, mesleki eğitimin işlerinde olumsuz durumlara karşı korunma sağladığına,
- % 81.3'ü, mesleki eğitimin, insanlar arası iletişim ve etkileşime olumlu bir şekilde yansıdığına,
- % 81.1'i, mesleki eğitimin, çalışanların kişilere karşı daha objektif davranmalarını sağladığına,
- % 80.8'i, mesleki eğitimle, çalışanların işlerinde kazandıkları davranışların, işlerinde etkin ve verimli olmasını sağladığına,
- % 80.5'i, mesleki eğitimin, stres yönetimi ve sorun çözmeye büyük fayda sağladığına,
- % 80.0'i, mesleki eğitimin, çalışanların performansları ile ilgili olumsuzlukları daha çabuk fark etmelerini sağladıklarına,
- % 79.6'sı, mesleki eğitimin, iş tatminlerini artırdığına,
- % 79.5'i, mesleki eğitimin, liderlik beceri ve özelliklerini geliştirdiğine,
- % 79.3'ü, mesleki eğitimin şubelerinin genel başarısına katkıda bulunduğuna
- % 78.8'i, mesleki eğitimin davranışlarını olumlu yönde etkilediğine,
- % 78.7'si, mesleki eğitimin, işteki motivasyonlarını artırdığına,
- %78.7'si, kendilerinin güçlü/güçsüz taraflarını görmelerine yardımcı olduğuna
- % 78'i, mesleki eğitimde görevli eğitmenlerin etkinliğinin işteki başarılarını yükselttiklerine,
- % 78'i, mesleki eğitimin, çalışanların performanslarını sürekli arttırdığına yardımcı olduğuna,
- % 77.8'i, kendilerine performans değerlendirme süreciyle ilgili olarak daha önceden bilgi verildiğine,
- % 77.7'si, teknolojik eğitimin, çalışanların işlerindeki performansı artırdığına,

- % 77.3'ü, mesleki eğitimin, çalışanların işlerinde teknik konulardaki performansı artırdığına,
- % 77.0'si, mesleki eğitimin, kariyerlerinin yükselmesi için gerekli performansı sağladığına,
- % 75.9'u, mesleki eğitimin iş esnasında kendilerini rol çatışmasından alıkoyduğuna,
- % 75.7'si, bankanın verdiği mesleki eğitim kapsamında performans değerlendirme kriterleriyle ilgili bilgi verildiğini ve bu bilgilerin faydalı olduğuna,
- % 75.7'si, mesleki eğitimin kendilerini sürekli dinamik kıldığına,
- % 74.4'ü, mesleki eğitimin, terfi etmelerini sağladığına,
- % 73.9'u, mesleki eğitimin ast yönetiminde başarılı olunmasında katkı sağladığına inandıklarını beyan etmişlerdir.

Yukarıdaki sorulara verilen yanıtlardan; eğitim performans maddelerinin betimsel istatistikleri göz önüne alındığında banka çalışanları bütün maddelere olumlu bakarken, en önem verdikleri maddeler sırasıyla; Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, görev yapılan şubelerde faydalı oldu (X1), Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, kişisel gelişime katkı sağladı (X2), Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, teorik bilginin artmasını sağladı (X3), Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, pratik (uygulama) bilginin artmasına yol açtı (X4), Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki verimliliğimi arttırdı. (X10), Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işte teknik konulardaki performansı arttırdığı (X34), olurken; Şubedeki performans değerlendirme kriterleriyle ilgili bilgi bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimde verilmişti (X15), Bankanın vermiş olduğu eğitim terfi etmeyi sağladı (X40) ile: Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, astların başarılı bir şekilde yönetilmesini sağladı (X16) sorularına daha az katılım olduğunu göstermektedir..

4.7. Faktör Analizi

Anket öncesi hiçbir sınıflandırma yapılmadığı durumlarda faktör analizi önemli bir araçtır (Eymen, 2007: 82). Faktör analizi çeşitli aşamalardan oluşan bir analiz tekniğidir. Tipik bir faktör analizinde yer alan aşamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (www.istatistikanaliz.com, 22.05.2010).

- **Problem tanımı ve veri toplama**

Bu aşama faktör analizi için gerekli olan hazırlık çalışmalarını kapsayan ilk aşamadır. Bu aşamada faktör analizinin amacı ve faktör analizinde kullanılacak olan değişkenlerin teori, mevcut araştırmalar ve araştırmacının bilgi ve tecrübeleri veya yaptığı ön çalışmalar (kalitatif veya kantitatif türdeki çalışmalarla) ışığında geliştirilmesi ve uygun ölçüm araçları ile ölçülmesi ve makul yöntemlerle verilerin toplanması işlemleri yapılmaktadır.

- **Korelasyon matrisinin oluşturulması**

Faktör analizinin ikinci aşaması analiz sürecinin başladığı aşama olup, bu aşamada korelasyon matrisi oluşturulmaktadır. Korelasyon matrisi faktör analizinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

- **Faktör sayısına karar verme:**

Üçüncü aşama ise, söz konusu veri seti için faktör analizinin uygun olduğuna karar verdikten sonra, oluşturulan korelasyon matrisini baz alarak, faktör çözümünü ortaya koymak amacıyla uygun bir faktör çıkarma (oluşturma) yönteminin seçilmesi ve başlangıç çözümünün oluşturulmasını kapsamaktadır.

- **Faktör eksen döndürme:**

Başlangıç faktör analizi çözümüne ulaşıldıktan sonra (başlangıç faktör matrisi) ortaya çıkan faktörlerin yorumlanması ve isimlendirilmesini kolaylaştırmak için faktörleri temsil eden eksenlerde çeşitli manipülasyonlar veya eksen kaydırmaları yapma yoluna gidilmektedir.

Faktör analizinin kullanım alanları ise şu şekilde sıralandırılabilir (Tonta, 22.05.2010):

- * Bir dizi değişkenin yapısını anlamak
- * Tek bir değişkeni ölçmek için anket geliştirmek
- * Özgün bilgiyi olabildiğince koruyarak veri setini azaltmak

Faktör analizi yapıp yapılamayacağını ortaya koymak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış ve bu testten 0,961 değeri elde edilmiştir. Bu

sonucun 0.50'den büyük olmasından dolayı; faktör analizi yapılabileceği ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan Banka memurları ve yöneticilerinin eğitim ve performans alt boyutlarını belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 4.2. ve Tablo 4.3.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Faktör Analizi Sonuçları

Bile şen.	Başlangıç Eigen Değerleri			Kare Yükleri Çıkarımı			Kare Yükleri Dönmesi		
	Toplamları			Toplamları			Toplamları		
	Toplam	% Deği- şim	Toplam %	Topla m	% Deği- şim	Toplam %	Top- lam	% Deği- şim	Top- lam %
1	19,11	51,659	51,659	19,11	51,65	51,659	6,860	18,54	18,54
2	1,641	4,435	56,094	1,641	4,435	56,094	6,369	17,21	35,75
3	1,283	3,468	59,562	1,283	3,468	59,562	6,290	17,00	52,75
4	1,180	3,188	62,750	1,180	3,188	62,750	3,699	9,997	62,75
5	1,049	2,836	65,586						
6	,908	2,455	68,041						
7	,835	2,257	70,298						
8	,801	2,166	72,463						
9	,725	1,960	74,423						
10	,708	1,912	76,335						
11	,643	1,739	78,074						
12	,608	1,644	79,718						
13	,547	1,479	81,197						
14	,502	1,356	82,553						
15	,490	1,324	83,876						
16	,463	1,250	85,127						
17	,458	1,239	86,366						
18	,408	1,101	87,467						
19	,371	1,002	88,469						
20	,355	,958	89,428						
21	,344	,929	90,357						
22	,329	,889	91,246						
23	,305	,823	92,069						

Tablo 4.2. (Devam)

24	,290	,785	92,854						
25	,282	,763	93,617						
26	,262	,709	94,326						
27	,258	,697	95,023						
28	,235	,635	95,658						
29	,226	,610	96,268						
30	,220	,596	96,864						
31	,202	,545	97,408						
32	,192	,519	97,927						
33	,175	,474	98,401						
34	,168	,454	98,855						
35	,154	,417	99,273						
36	,143	,387	99,660						
37	,126	,340	100,000						

Açıklanan varyanslar:

Faktör 1: Çatışma ve Terfilerde Etkinlik Boyutu %51.659

Faktör 2: Davranış Gelişimi, İletişim ve Yetkinlik Boyutu %4.435

Faktör 3: İş Tatmini, Motivasyon ve Performans Artış Boyutu %3.468

Faktör 4: İşe ait Teorik ve Pratik Bilgi Boyutu %3.188

Toplam Varyans: % 62.750

Edirne ve Kırklareli illerinde kamu ve özel sektör bankalarında görev yapan memur ve yöneticilerin, eğitim ve performans boyutunun hangi alt faktörler tarafından etkilendiği tabloda görülmektedir. Bu tabloya göre, Faktör 1 tarafından temsil edilen Çatışma ve Terfilerde Etkinlik Boyutu %51.659 ile en fazla paya sahip olan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.3. Faktör Analizi Matrisi

	Bileşen			
	1	2	3	4
s1	,209	,175	,216	,814
s2	,269	,231	,168	,798
s3	,193	,276	,224	,780
s4	,185	,257	,296	,673
s6	,341	,299	,602	,265
s7	,252	,309	,688	,176
s8	,218	,205	,737	,297
s9	,244	,329	,683	,170
s10	,252	,229	,690	,261
s11	,280	,372	,547	,114
s12	,437	,178	,511	,242
s14	,400	,192	,525	,254
s15	,692	,201	,225	,190
s16	,666	,207	,334	,218
s17	,528	,375	,443	,121
s18	,542	,292	,427	,136
s19	,375	,431	,408	,144
s20	,139	,695	,221	,246
s21	,160	,792	,282	,228
s22	,267	,718	,291	,257
s23	,310	,638	,178	,223
s25	,395	,577	,322	,194
s26	,467	,521	,281	,168
s27	,573	,460	,325	,132
s28	,618	,156	,352	,221
s29	,741	,166	,153	,173
s30	,607	,294	,313	,201
s31	,398	,501	,337	,228
s32	,412	,397	,456	,074
s33	,404	,514	,387	,115

Tablo 4.3. (Devam)

s34	,304	,366	,534	,173
s35	,410	,451	,456	,145
s36	,408	,459	,411	,171
s37	,329	,587	,345	,241
s38	,501	,418	,275	,259
s39	,575	,458	,240	,202
s40	,659	,341	,219	,180

Bu tabloya göre eğitim ve performans ölçeğine verilen cevaplar doğrultusunda eğitim ve performansa ilişkin dört alt faktör oluşturulmuştur. İlk faktör **Çatışma ve Terfilerde Etkinlik** alt boyutu, ikinci faktör **Davranış Gelişimi, İletişim ve Yetkinlik** alt boyutu, üçüncü faktör **İş Tatmini, Motivasyon ve Performans Artış** alt boyutu ve dördüncü faktör ise **İşe ait Teorik ve Pratik Bilgi** alt boyutunu temsil etmektedir. Bu faktörlerin ortaya konmasında anketteki maddelerin içerikleri dikkate alınmıştır. Ayrıca bu alt boyutlara ilişkin güvenirlilik test sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.4. Anket Sorularının Alt Boyutlarına Göre Dağılımı

	Alt Boyutlar	Değişkenler (Soru Numaraları)	Alfa Cronbach Katsayısı
1	Çatışma ve Terfilerde Etkinlik Boyutu,	X15, X16, X17, X18, X27, X28, X29, X30, X38, X39, X40	0,933
2	Davranış Gelişimi, İletişim ve Yetkinlik Boyutu	X19, X20, X21, X22, X23, X25, X26, X31, X33, X36, X37	0,933
3	İş Tatmini, Motivasyon ve Performans Artış Boyutu	X1, X6, X7, X8, X9, X10, X11, X12, X14, X32, X34, X35	0,929
4	İşe ait Teorik ve Pratik Bilgi Boyutu	X1, X2, X3, X4	0,887

4.8. Katılımcıların Özellikleri ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

Edirne ve Kırklareli illerinde Kamu ve Özel sektör bankalarında görev yapan memur ve yöneticilerin sosyo ekonomik ve demografik özelliklerinin eğitime ve performansa ait alt boyutları arasında bir fark olup olmadığı test edilmek istenmektedir. Bu yüzden bu alt faktörlerin dağılımının normal dağılıma uygun olup olmadığını sınamak amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda dört alt boyuttan hepsi normal dağılıma uygun olmadığından non-parametrik testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinin yapılması uygun görülmüştür. Kruskal Wallis testi sonucu farklılığın ortaya çıkması durumunda bu farkın değişkenin hangi karakterinden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo 4.5. Faktörlerin Normal Dağılımlarına İlişkin K-S Testi

		fak1	fak2	fak3	fak4
N		391	391	391	391
Normal	Ortalama	22,8645	21,4859	21,8491	6,9105
Parametreler(a,b)	Std. Sapma	8,03962	7,56572	7,58103	2,69466
En Aşırı Farklar	Kesin	,157	,156	,143	,169
	Olumlu	,157	,156	,143	,169
	Olumsuz	-,084	-,083	-,076	-,140
Kolmogorov-Smirnov Z		3,097	3,080	2,827	3,343
Anlamlılık(Asymp. Sig). (2-tailed)		,000	,000	,000	,000

4.8.1. Çalışanların Cinsiyetleri ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

Kadın ve erkek çalışanların alt boyutları algılama düzeylerini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 4.6'da bu testin sonuçları görülebilmektedir.

H_0 : Çalışanların cinsiyetleri açısından Eğitim-Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H_1 : Çalışanların cinsiyetleri açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

Tablo 4.6. Çalışanların Cinsiyetleri ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması		Sıra Toplamı
fak1	Kadın	171	195,07		33357,50
	Erkek	220	196,72		43278,50
	Total	391			
fak2	Kadın	171	193,10		33020,00
	Erkek	220	198,25		43616,00
	Total	391			
fak3	Kadın	171	196,61		33620,00
	Erkek	220	195,53		43016,00
	Total	391			
fak4	Kadın	171	189,21		32355,50
	Erkek	220	201,28		44280,50
	Total	391			
		fak1	fak2	fak3	fak4
Mann-Whitney U		18651,500	18314,000	18706,000	17649,500
Wilcoxon W		33357,500	33020,000	43016,000	32355,500
Z		-,143	-,448	-,094	-1,070
Anlamlılık (Asymp. Sig). (2-tailed)		,886	,654	,925	,285

Tablo 4.7’deki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerler ,05’den büyük olduğu için ($p > ,05$), H_0 hipotezi kabul edilmiş olup, Çalışanların cinsiyetleri açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark olmadığı belirlenmiştir. Böylece banka çalışanlarının cinsiyet bakımından eğitim ve performans alt boyutları arasında farklı düşünmedikleri söylenebilir. Dolayısıyla banka çalışanlarının kadın veya erkek olması eğitim ve performans arasındaki ilişkiyi farklı görmelerini sağlamamaktadır.

Banka çalışanlarının cinsiyetlerinin, eğitim-performans alt maddeleri arasındaki bağımsızlıklarının Ki Kare test sonuçları Tablo B.1.’de görülmektedir. Buna göre; bankanın vermiş olduğu mesleki eğitimin, çalışanların görev yaptıkları şubelerde fayda sağlamasında, kişisel gelişime katkı sağlamasında, işteki motivasyonu artırmada, şubenin genel başarısına katkı sağlamada, performans değerlendirme kriterleri hakkında

bilgi verilmesinde, performansla ilgili olumsuzlukları çabuk görmede, çalışanların cinsiyetleri bakımından bağımsız olmadığı anlaşılmaktadır.

4.8.2. Çalışanların Medeni Durumları ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

Çalışanların medeni durumlarına göre alt boyutları algılama düzeylerini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 4.7’de bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 4.7. Çalışanların Medeni Durumları ile Eğitim-Performans Arasındaki İlişki

	Medeni Hal	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	
fak1	Evli	256	190,11	48668,00	
	Bekar	135	207,17	27968,00	
	Total	391			
fak2	Evli	256	187,66	48041,00	
	Bekar	135	211,81	28595,00	
	Total	391			
fak3	Evli	256	188,13	48161,50	
	Bekar	135	210,92	28474,50	
	Total	391			
fak4	Evli	256	187,61	48028,50	
	Bekar	135	211,91	28607,50	
	Total	391			
		fak1	fak2	fak3	fak4
Mann-Whitney U		15772,000	15145,000	15265,500	15132,500
Wilcoxon W		48668,000	48041,000	48161,500	48028,500
Z		-1,423	-2,014	-1,900	-2,065
Anlamlılık (Asymp. Sig.) (2-tailed)		,155	,044	,057	,039

H₀: Çalışanların Medeni Durumları açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H₁: Çalışanların Medeni Durumları açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

Tablo 4.7'deki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerler, Faktör 2 ve Faktör 4 'de ,05'den küçük olduğu için ($p < ,05$), H_0 hipotezi red edilmiştir. Böylece banka çalışanlarının medeni durumları bakımından özellikle davranış gelişimi, iletişim ve yetkinlik alt boyutu ile işe ait teorik ve pratik alt boyutlarında farklı düşündükler söylenebilir. Bu farklılığın her iki alt boyutta Bekar çalışanlardan kaynaklandığını belirtmek mümkündür. Bekar banka personelinin evli olanlara göre aldıkları eğitimin performansa olumlu bir şekilde yansıdığını düşündükleri söylenebilir.

Banka çalışanlarının medeni durumları ile eğitim-performans alt maddeleri arasındaki bağımsızlıklarının Ki Kare test sonuçları Tablo B.2.'de görülmektedir. Buna göre; bankanın vermiş olduğu mesleki eğitimin, kişisel gelişime katkı sağlamasında, pratik (uygulama) bilgisinin artmasında, iş tatmininin artmasında, astları başarılı olarak yönetmede, stres yönetimi ve sorun çözmede çalışanların medeni durumları bakımından bağımsız olmadığı anlaşılmaktadır

4.8.3. Çalışanların Bankacılık Tercihleri ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

Çalışanların bankacılık tercihine göre alt boyutları algılama düzeylerini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 4.9'da bu testin sonuçları görülebilmektedir.

H_0 : Çalışanların Bankacılık Tercihi Açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H_1 : Çalışanların Bankacılık Tercihi Açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

Tablo 4.8. Çalışanların Bankacılık Tercihleri ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

	Banka Tercihi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	
fak1	Evet	316	182,66	57721,00	
	Hayır	75	252,20	18915,00	
	Toplam	391			
fak2	Evet	316	184,05	58159,00	
	Hayır	75	246,36	18477,00	
	Toplam	391			
fak3	Evet	316	183,66	58035,00	
	Hayır	75	248,01	18601,00	
	Toplam	391			
fak4	Evet	316	183,77	58072,50	
	Hayır	75	247,51	18563,50	
	Toplam	391			
		fak1	fak2	fak3	fak4
Mann-Whitney U		7635,000	8073,000	7949,000	7986,500
Wilcoxon W		57721,000	58159,000	58035,000	58072,500
Z		-4,802	-4,303	-4,444	-4,487
Anlamlılık (Asymp. Sig.) (2-tailed)		,000	,000	,000	,000

Tablo 4.8'deki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerler bütün faktörler ,05'den küçük olduğu için ($p < ,05$), H_0 hipotezi red edilmiştir. Çalışanların bankacılık tercihi açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark olduğu belirlenmiştir. Böylece banka çalışanlarının bankacılık tercih bakımından eğitim ve performans alt boyutlarına ilişkin görüş farklılıklarının olduğu söylenebilir. Bu farklılığın her dört alt boyutta özellikle bankacılığı istemeyerek seçenlerden kaynaklandığı ifade edilebilir. Her ne kadar bankacılığı istemeyerek seçenlerin zamana bağlı olarak aldıkları mesleki eğitimin çalışanların mesleki süreçlerine olumlu bir yönde yansydıklarını fark etmeleri sonucu ortaya çıktığı söylenebilir.

Banka çalışanlarının bankacılık tercihleri ile eğitim-performans alt maddeleri arasındaki bağımsızlıklarının Ki Kare test sonuçları Tablo B.3.'te görülmektedir. Buna göre; bankanın vermiş olduğu mesleki eğitimin, çalışanların görev yaptıkları şubelerde fayda sağlamasında, kişisel gelişime katkı sağlamasında, teorik ve pratik bilgilerinin artmasında, performans notlarının artmasında, motivasyon ve iş tatminlerinin artmasında, performans değerlendirme kriterleri hakkında bilgi verilmesinde, liderlik beceri ve özelliklerinin gelişmesinde, işteki verimliliği artırmada, şubenin genel başarısına katkı sağlamada, astları başarılı olarak yönetmede, sürekli dinamik olmada, rol çatışması yaşamamada, sorumlulukların farkına varmada, işte olumsuz durumlara karşı korumada, rol çatışması yaşamamada, işteki olumsuz durumlara karşı korumada, mesleki yenileme ve gelişimde, davranış geliştirmede, takım çalışmasına uyum sağlamada performans yükselmesinde, yetkinliklerin artırılmasında, kişilere karşı objektif davranmada, performansın sürekli artarak yükselmesinde, performansla ilgili olumsuzlukları çabuk görmede, performans değerlendirme süreciyle ilgili eğitim verilmesinde, işle ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranış geliştirmede, işe çabuk uyum sağlamada, teknik performansın artmasında, yönetim ve idari konulardaki performansı artırmasında, insanlar arası iletişim ve etkileşimin artmasında, stres yönetimi ve sorun çözmede, çatışma yönetimi ve terfi etmede çalışanların bankacılık tercihleri bakımından bağımsız olmadığı anlaşılmaktadır.

4.8.4. Çalışanların Unvanları ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

Çalışanların unvanlarına göre alt boyutları algılama düzeylerini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 4.9'da bu testin sonuçları görülebilmektedir.

H_0 : Çalışanların Unvanlarına Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H_1 : Çalışanların Unvanlarına Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

Tablo 4.9. Çalışanların Unvanları ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

	unvan	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	
fak1	Memur	303	192,54	58339,00	
	Yönetici	88	207,92	18297,00	
	Toplam	391			
fak2	Memur	303	192,12	58211,50	
	Yönetici	88	209,37	18424,50	
	Toplam	391			
fak3	Memur	303	197,28	59776,00	
	Yönetici	88	191,59	16860,00	
	Toplam	391			
fak4	Memur	303	202,10	61237,00	
	Yönetici	88	174,99	15399,00	
	Toplam	391			
		fak1	fak2	fak3	fak4
Mann-Whitney U		12283,000	12155,500	12944,000	11483,000
Wilcoxon W		58339,000	58211,500	16860,000	15399,000
Z		-1,127	-1,264	-,417	-2,025
Anlamlılık (Asymp. Sig.)		,260	,206	,677	,043

Tablo 4.9.'daki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerler, Faktör 4'de ,05'den küçük olduğu için ($p < ,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup, Çalışanların Unvanlarına göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasından işe ait teorik ve pratik alt boyutu bakımından farklı düşündükleri söylenebilir. Bu farklılığın dördüncü alt boyuta özellikle memurlardan kaynaklandığını ifade edilebilir. Memurların yöneticilere nazaran eğitim kavramına ve bunun sonucunda ortaya çıkan pozitif performans düzeyine olumlu baktıkları ortaya çıkmaktadır.

Banka çalışanlarının unvanları ile eğitim-performans alt maddeleri arasındaki bağımsızlıklarının Ki Kare test sonuçları Tablo B.4.'de görülmektedir. Buna göre ; bankanın vermiş olduğu mesleki eğitimin, çalışanların görev yaptıkları şubelerde fayda sağlamasında, kişisel gelişime katkı sağlamada, teorik bilgilerinin artmasında, işteki verimliliğin artmasında, sorumlulukların farkına varılmasında, işteki olumsuz durumlara

karşı korumada, mesleki gelişimde, davranış geliştirmede, yetkinliklerin artırılmasında, kişilere karşı objektif davranmada, performansın sürekli artarak yükselmesinde, işle ilgili olarak bilgi, beceri, tutum ve davranışları geliştirmede, işte etkin ve verimli olmada, teknik konulardaki performansı artırmada çalışanların unvanları bakımından bağımsız olmadığı anlaşılmaktadır.

4.8.5. Sektörler ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

Çalışanların bankacılık sektörüne göre alt boyutları algılama düzeylerini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 4.10'da testin sonuçları görülebilmektedir. Her iki sektörden de katılanların miktarlarının yakın olması daha sağlıklı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

H_0 : Çalışanların bankacılık sektörüne göre eğitim ve performans alt boyutları arasında fark yoktur.

H_1 : Çalışanların bankacılık sektörüne göre eğitim ve performans alt boyutları arasında fark vardır.

Tablo 4.10. Sektörler ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

	Sektör	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	
fak1	Kamu	212	184,88	39195,50	
	Özel	179	209,16	37440,50	
	Total	391			
fak2	Kamu	212	183,48	38898,50	
	Özel	179	210,82	37737,50	
	Total	391			
fak3	Kamu	212	187,85	39824,00	
	Özel	179	205,65	36812,00	
	Total	391			
fak4	Kamu	212	188,03	39862,50	
	Özel	179	205,44	36773,50	
	Total	391			
		fak1	fak2	fak3	fak4
Mann-Whitney U		16617,500	16320,500	17246,000	17284,500
Wilcoxon W		39195,500	38898,500	39824,000	39862,500
Z		-2,122	-2,389	-1,556	-1,551
Anlamlılık (Asymp. Sig.)		,034	,017	,120	,121

Tablo 4.10'daki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerler, Faktör 1 ve Faktör 2'de ,05'den küçük olduğu için ($p < ,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup, çalışanların bankacılık sektörüne göre eğitim ve performans alt boyutlarından Çatışma ve Terfilerde Etkinlik boyutu ile Davranış Gelişimi, İletişim ve Yetkinlik alt boyutu bakımından farklı düşündükleri söylenebilir. Bu farklılığın birinci ve ikinci alt boyutlarda özellikle özel sektörde çalışan personelden kaynaklandığını ifade edilebilir. Özel sektörde görev yapan banka personelinin kamu sektöründe çalışanlara oranla daha fazla bu boyutlarda yer alan maddelere önem verdikleri belirlenmiştir. Ayrıca bankalar açısından özel sektörün eğitim sürecine kamu sektörüne oranla daha fazla önem verdiği söylenebilir.

Banka çalışanlarının bankacılık sektörü ile eğitim-performans alt maddeleri arasındaki bağımsızlıklarının Ki Kare test sonuçları Tablo B.5.'de görülmektedir. Buna göre; bankanın vermiş olduğu mesleki eğitimin, çalışanların görev yaptıkları şubelerde

fayda sağlamasında, kişisel gelişime katkı sağlamasında, teorik ve pratik bilgilerinin artmasında, performans notlarının artmasında, motivasyon ve iş tatminlerinin artmasında, performans değerlendirme kriterleri hakkında bilgi verilmesinde, liderlik beceri ve özelliklerinin gelişmesinde, işteki verimliliği artırmada, şubenin genel başarısına katkı sağlamada, astları başarılı olarak yönetmede, sürekli dinamik olmada, sorumlulukların farkına varmada, işte olumsuz durumlara karşı korumada, rol çatışması yaşamamada, işteki olumsuz durumlara karşı korumada, mesleki yenileme ve gelişimde, davranış geliştirmede, takım çalışmasına uyum sağlamada performans yükselmesinde, yetkinliklerin artırılmasında, kişilere karşı objektif davranmada, performansın sürekli artarak yükselmesinde, performansla ilgili olumsuzlukları çabuk görmede, performans değerlendirme süreciyle ilgili eğitim verilmesinde, işle ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranış geliştirmede, işe çabuk uyum sağlamada, teknik performansın artmasında, insanlar arası iletişim ve etkileşimin artmasında, stres yönetimi ve sorun çözmede, çatışma yönetimi ve terfi etmede çalışanların bankacılık sektörü bakımından bağımsız olmadığı anlaşılmaktadır.

4.8.6. Çalışanların Yaşları ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

Çalışanların Yaşlarına göre eğitim ve performans alt boyutlarına bakış açılarında bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

H_0 : Çalışanların Yaşlarına Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H_1 : Çalışanların Yaşlarına Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

Tablo 4.11. Çalışanların Yaşları ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

	Yas grubu	N	Sıra Ortalaması	
fak1	19-29	306	193,64	
	30-39	70	217,63	
	40 ve +	15	143,13	
	Total	391		
fak2	19-29	306	192,65	
	30-39	70	224,78	
	40 ve +	15	130,13	
	Total	391		
fak3	19-29	306	197,41	
	30-39	70	207,48	
	40 ve +	15	113,63	
	Total	391		
fak4	19-29	306	199,26	
	30-39	70	193,56	
	40 ve +	15	140,93	
	Total	391		
	fak1	fak2	fak3	fak4
Chi-Square	6,009	9,950	8,779	4,018
Df	2	2	2	2
Anlamlılık (Asymp. Sig.)	,050	,007	,012	,134

Tablo 4.11'deki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerler Faktör 1 ve Faktör 2 ve Faktör 3'de ,05'den küçük olduğu için ($p < ,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup, Çalışanların yaşlarına göre Eğitim ve Performans Alt Boyutlarından Çatışma ve Terfilerde Etkinlik boyutu ile Davranış Gelişimi, İletişim ve Yetkinlik alt boyutu ve İş tatmini, Motivasyon ve Performans artışı alt boyutları bakımından farklı düşündükleri otaya konulmuştur.

Tablo 4.12. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) yas	(J) yas	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.
fak1	19-29	30-39	-1,78189	1,05894	,213
		40 ve +	3,75621	2,11365	,179
	30-39	19-29	1,78189	1,05894	,213
		40 ve +	5,53810(*)	2,27406	,041
	40 ve +	19-29	-3,75621	2,11365	,179
		30-39	-5,53810(*)	2,27406	,041
fak2	19-29	30-39	-1,47806	,99587	,300
		40 ve +	4,11242	1,98777	,098
	30-39	19-29	1,47806	,99587	,300
		40 ve +	5,59048(*)	2,13862	,025
	40 ve +	19-29	-4,11242	1,98777	,098
		30-39	-5,59048(*)	2,13862	,025
fak3	19-29	30-39	-,91438	,99646	,629
		40 ve +	5,21895(*)	1,98895	,024
	30-39	19-29	,91438	,99646	,629
		40 ve +	6,13333(*)	2,13989	,012
	40 ve +	19-29	-5,21895(*)	1,98895	,024
		30-39	-6,13333(*)	2,13989	,012

Farklılığın hangi yaş grubundan ileri geldiğini ortaya koymak amacı ile Tukey testi uygulanmıştır. Tablo 4.12.'deki Tukey Test sonucuna göre her üç boyutta sırası ile çatışma ve terfilerde etkinlik alt boyutu, davranış gelişimi, iletişim ve yetkinlik alt boyutu ve iş tatmini, motivasyon ve performans artışı alt boyutlarında 30-39 yaş grubundakilerin 40 ve üzeri yaş gruplardakilere göre daha farklı düşündükleri belirlenmiştir. 30-39 yaş grubundakilerin 40 ve üzeri yaş grubundakilere oranla daha genç olmaları onların farklı düşüncelerinin nedeni olarak değerlendirilebilir. Bu yaştakilerin daha dinamik ve eğitime daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Banka çalışanlarının yaşları ile eğitim-performans alt maddeleri arasındaki bağımsızlıklarının Ki Kare test sonuçları Tablo B.6.'da görülmektedir. Buna göre; banka çalışanların almış oldukları mesleki eğitimin, pratik (uygulama) bilgilerinin artmasında bağımsız olmadığı anlaşılmaktadır. Benzer şekilde çalışanların aldığı yüksek

performans notlarının mesleki eğitimden kaynaklandığında bağımsız olmadığı görülmüştür. Ayrıca bankanın vermiş olduğu mesleki eğitimin, kişinin güçlü ve güçsüz yönlerini görmesini yardımcı olmasında, işteki verimliliğin artmasında, şubenin genel başarısına katkı sağlamasında, takım çalışmasına uyum sağlamasında, performansla ilgili olumsuzlukları daha çabuk görmelerine yardımcı olmasında çalışanların yaşları bakımından bağımsız olmadığı anlaşılmaktadır.

4.8.7. Öğrenim Seviyesi ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

Çalışanların öğrenim durumlarına göre eğitim ve performans alt boyutlarına bakış açılarında bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

H_0 : Çalışanların Öğrenim Durumlarına göre Eğitim-Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H_1 : Çalışanların Öğrenim Durumlarına göre Eğitim -Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

Tablo 4.13. Öğrenim Seviyesi ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

	Öğrenim durumu	N	Sıra Ortalaması	
fak1	Lise	89	207,92	
	Ön Lisans	107	151,82	
	Lisans	183	213,92	
	Y.Lisans	12	228,29	
	Total	391		
fak2	Lise	89	200,86	
	Ön Lisans	107	160,41	
	Lisans	183	213,36	
	Y.Lisans	12	212,63	
	Total	391		
fak3	Lise	89	204,34	
	Ön Lisans	107	166,74	
	Lisans	183	209,93	
	Y.Lisans	12	182,67	
	Total	391		
fak4	Lise	89	217,56	
	Ön Lisans	107	178,25	
	Lisans	183	196,80	
	Y.Lisans	12	182,21	
	Total	391		
	fak1	fak2	fak3	fak4
Chi-Square	23,033	15,421	10,651	6,333
Df	3	3	3	3
Anlamlılık (Asymp. Sig.)	,000	,001	,014	,096

Tablo 4.13'teki; fak1, fak2, fak3, ,05'den küçük olduğu için ($p < ,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş, Çalışanların, Çatışma ve Terfilerde Etkinlik, Davranış Gelişimi, İletişim, Yetkinlik ve İş tatmini, Motivasyon ve Performans Artışı alt boyutları bakımından farklı düşündükleri ortaya konulmuştur.

Tablo 4.14. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) öğrenim	(J) öğrenim	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
fak1	Lise	Ön Lisans	3,81214(*)	1,12200	,004
		Lisans	-,79524	1,01068	,860
		Y.Lisans	-1,33895	2,40506	,945
	Ön Lisans	Lise	-3,81214(*)	1,12200	,004
		Lisans	-4,60737(*)	,95177	,000
		Y.Lisans	-5,15109	2,38090	,135
	Lisans	Lise	,79524	1,01068	,860
		Ön Lisans	4,60737(*)	,95177	,000
		Y.Lisans	-,54372	2,33051	,996
	Y.Lisans	Lise	1,33895	2,40506	,945
		Ön Lisans	5,15109	2,38090	,135
		Lisans	,54372	2,33051	,996
fak2	Lise	Ön Lisans	3,11982(*)	1,06620	,019
		Lisans	-,53822	,96042	,944
		Y.Lisans	,43446	2,28545	,998
	Ön Lisans	Lise	-3,11982(*)	1,06620	,019
		Lisans	-3,65804(*)	,90444	,000
		Y.Lisans	-2,68536	2,26250	,636
	Lisans	Lise	,53822	,96042	,944
		Ön Lisans	3,65804(*)	,90444	,000
		Y.Lisans	,97268	2,21461	,972
	Y.Lisans	Lise	-,43446	2,28545	,998
		Ön Lisans	2,68536	2,26250	,636
		Lisans	-,97268	2,21461	,972
fak3	Lise	Ön Lisans	2,31618	1,07503	,138
		Lisans	-,79898	,96838	,843
		Y.Lisans	1,57397	2,30439	,904
	Ön Lisans	Lise	-2,31618	1,07503	,138
		Lisans	-3,11516(*)	,91193	,004
		Y.Lisans	-,74221	2,28125	,988
	Lisans	Lise	,79898	,96838	,843
		Ön Lisans	3,11516(*)	,91193	,004
		Y.Lisans	2,37295	2,23297	,712
	Y.Lisans	Lise	-1,57397	2,30439	,904
		Ön Lisans	,74221	2,28125	,988
		Lisans	-2,37295	2,23297	,712

Tablo 4.14. sonucu, bu farklılığın hangi öğrenim durumundan ileri geldiğini ortaya koymak amacı ile Tukey testi uygulanmıştır. Tukey Test sonucuna göre her üç boyuta sırası ile çatışma ve terfilerde etkinlik alt boyutu, davranış gelişimi, iletişim ve yetkinlik alt boyutu ve iş tatmini, motivasyon ve performans artışı alt boyutlarında lisans mezunu olanların ön lisans ve lise mezunlarına göre daha farklı düşündükleri belirlenmiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan banka personelinin eğitim seviyesi düşük olanlara oranla eğitim ve performans etkileşimine daha önem verdikleri söylenebilir. Banka çalışanlarının sahip olduğu diploma düzeyinin yüksekliği mesleki eğitime daha fazla katılma ve motive olma anlamlarına geldiği söylenebilir.

Banka çalışanlarının öğrenim durumları ile eğitim-performans alt maddeleri arasındaki bağımsızlıklarının Ki Kare test sonuçları Tablo B.7.'de görülmektedir. Buna göre; bankanın vermiş olduğu mesleki eğitimin, çalışanların görev yaptıkları şubelerde fayda sağlamasında, teorik ve pratik bilgilerinin artmasında, performans notlarının artmasında, motivasyon ve iş tatminlerinin artmasında, performans değerlendirme kriterleri hakkında bilgi verilmesinde, astları yönetmede, sürekli dinamik olmada, rol çatışması yaşamamada, işteki olumsuz durumlara karşı korumada, mesleki gelişimde, davranış geliştirmede, takım çalışmasına uyum sağlamada performans yükselmesinde, yetkinliklerin artırılmasında, kişilere karşı objektif davranmada, performansın sürekli artarak yükselmesinde, performansla ilgili olumsuzlukları çabuk görmede, teknik performansın artmasında, yönetim ve idari konulardaki performansı artırmasında, insanlar arası iletişim ve etkileşimin artmasında, stres yönetimi ve sorun çözmede, çatışma yönetimi ve terfi etmede çalışanların eğitim durumlarından bağımsız olmadığı anlaşılmaktadır.

4.8.8. Çalışanların Kıdemleri ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

Çalışanların kıdemlerine göre eğitim ve performans alt boyutlarına bakış açılarında bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

H_0 : Çalışanların Kıdemlerine Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H_1 : Çalışanların Kıdemlerine Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

**Tablo 4.15. Çalışanların Kıdemleri ile Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki
(Kruskal Wallis Testi Sonuçları)**

	Çalışma yılı (kıdem)	N	Sıra Ortalaması	
fak1	5 ve az	274	193,32	
	6-10	101	214,63	
	11 ve üst	16	124,34	
	Total	391		
fak2	5 ve az	274	195,76	
	6-10	101	208,41	
	11 ve üst	16	121,81	
	Total	391		
fak3	5 ve az	274	199,90	
	6-10	101	200,81	
	11 ve üst	16	98,84	
	Total	391		
fak4	5 ve az	274	204,31	
	6-10	101	186,63	
	11 ve üst	16	112,81	
	Total	391		
	fak1	fak2	fak3	fak4
Chi-Square	9,377	8,151	12,393	11,325
Df	2	2	2	2
Anlamlılık (Asymp. Sig.).	,009	,017	,002	,003

Tablo 4.15'deki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerler, Faktör 1 ve Faktör 2, Faktör3 ve Faktör 4'de ,05'den küçük olduğu için ($p < ,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup, Çalışanların Kıdemlerine göre Eğitim ve Performans Alt Boyutlarından çatışma ve terfilerde Etkinlik boyutu ile davranış gelişimi, iletişim ve yetkinlik alt boyutu ve İş tatmini, motivasyon ve performans artışı ile işe ait teorik ve pratik bilgi alt boyutları bakımından farklı düşündükleri ortaya konulmuştur.

Tablo 4.16. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

	(I) Çalışma yılı	(J) Çalışma yılı	Ortalama Farkı (I-J)	Std.Hata	Sig
fak1	5 ve az	6-10	-1,73340	,92615	,148
		11 ve üst	4,80064	2,04628	,051
	6-10	5 ve az	1,73340	,92615	,148
		11 ve üst	6,53403(*)	2,14079	,007
	11 ve üst	5 ve az	-4,80064	2,04628	,051
		6-10	-6,53403(*)	2,14079	,007
fak2	5 ve az	6-10	-,77932	,87465	,646
		11 ve üst	4,72810(*)	1,93249	,039
	6-10	5 ve az	,77932	,87465	,646
		11 ve üst	5,50743(*)	2,02174	,018
	11 ve üst	5 ve az	-4,72810(*)	1,93249	,039
		6-10	-5,50743(*)	2,02174	,018
fak3	5 ve az	6-10	-,26783	,87307	,949
		11 ve üst	6,09170(*)	1,92900	,005
	6-10	5 ve az	,26783	,87307	,949
		11 ve üst	6,35953(*)	2,01809	,005
	11 ve üst	5 ve az	-6,09170(*)	1,92900	,005
		6-10	-6,35953(*)	2,01809	,005
fak4	5 ve az	6-10	,47322	,31038	,280
		11 ve üst	2,05429(*)	,68576	,008
	6-10	5 ve az	-,47322	,31038	,280
		11 ve üst	1,58106	,71743	,072
	11 ve üst	5 ve az	-2,05429(*)	,68576	,008
		6-10	-1,58106	,71743	,072

Tablo 4.16 sonucu, bu farklılığın hangi kıdem grubundan ileri geldiğini ortaya koymak amacı ile Tukey testi uygulanmıştır. Tukey Test sonucuna göre çatışma ve terfilerde etkinlik alt boyutunda 6-10 kıdem yılına sahip olanlar 11 ve üstü kıdeme sahip olanlara nazaran daha fazla önem verdikleri ortaya konulmuştur. Benzer şekilde davranış gelişimi, iletişim ve yetkinlik alt boyutunda ise 5 ve daha az kıdem yılına sahip olanlar, 11 ve üstü kıdeme sahip olanlara nazaran farklılık arz ederken, üçüncü alt boyut olan iş tatmini, motivasyon ve performans artışı alt boyutunda 6-10 yıl kıdemlilerin, 11

ve üstü kıdemlilere göre daha fazla önem verdikleri anlaşılmıştır. Faktör 4 de teorik ve pratik bilgi boyutunda kıdemlere göre bakıldığında, 5 ve daha az kıdeme sahip olanlar, 11 ve üstü kıdem yılına sahip olan banka çalışanlarına göre daha duyarlı oldukları test sonucu belirlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde 5 yıl ve daha az kıdeme sahip olan banka çalışanlarının, 11 ve daha fazla kıdem yılına sahip olanlara oranla, eğitim kavramına daha çok önem verdikleri söylenebilir. Yeni banka personelinin terfi etmek ve bulunduğu unvanı korumak amacıyla öncelikle hem bilgi edinmek hem de deneyim kazanmak istediği varsayıldığında, bu sonucun doğru olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışma yılı olarak 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların hedeflenen terfileri gerçekleştiğinden, eğitim ve performans etkileşimine az önem verdikleri söylenebilir.

Banka çalışanlarının kıdemleri (çalışma yılları) ile eğitim-performans alt maddeleri arasındaki bağımsızlıklarının Ki Kare test sonuçları Tablo B.8.'de görülmektedir. Buna göre; bankanın vermiş olduğu mesleki eğitimin, çalışanların görev yaptıkları şubelerde fayda sağlamasında, kişisel gelişime katkı sağlamada, alınan yüksek performans notunun alınan eğitimde, işte motivasyon sağlamada, liderlik beceri ve özelliklerini geliştirmede, işteki verimliliği arttırmada, güçlü ve güçsüz yönleri görmede, eğitmenlerin etkinliğinin işteki başarıyı arttırmada, şubenin genel başarısına katkı sağlamada, astları başarılı yönetmede, sürekli dinamik olmada, performans değerlendirme süreciyle ilgili eğitim verilmesinde çalışanların kıdemleri (çalışma yılları) bakımından bağımsız olmadığı anlaşılmaktadır.

4.8.9. Çalışanların Gelirlerine Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Çalışanların gelirlerine göre eğitim ve performans alt boyutlarına bakış açılarında bir farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

H_0 : Çalışanların Gelirlerine Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H_1 : Çalışanların Gelirlerine Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

Tablo 4.17. Çalışanların Gelirlerine Göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları İlişkisi (Kruskal Wallis Testi Sonuçları)

	Toplam Gelir (T.L.)	N	Sıra Ortalaması		
fak1	600-999	40	192,20		
	1000-1999	161	183,68		
	2000-2999	116	200,99		
	3000 ve +	74	217,03		
	Total	391			
fak2	600-999	40	202,38		
	1000-1999	161	183,82		
	2000-2999	116	199,84		
	3000 ve +	74	213,03		
	Total	391			
fak3	600-999	40	207,21		
	1000-1999	161	187,79		
	2000-2999	116	200,83		
	3000 ve +	74	200,22		
	Total	391			
fak4	600-999	40	208,89		
	1000-1999	161	194,03		
	2000-2999	116	194,90		
	3000 ve +	74	195,03		
	Total	391			
		fak1	fak2	fak3	fak4
Chi-Square		4,772	3,829	1,566	,611
df		3	3	3	3
Anlamlılık (Asymp. Sig.)		,189	,281	,667	,894

Tablo 4.17'deki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerler, Faktör 1 ve Faktör 2, Faktör3 ve Faktör 4'de ,05'den büyük olduğu için ($p < ,05$), H_0 hipotezi kabul edilmiş olup, çalışanların gelirlerine göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında çatışma ve Terfilerde Etkinlik boyutu ile davranış gelişimi, İletişim ve yetkinlik alt boyutu ve iş tatmini ,motivasyon ve performans artışı

ile işe ait teorik ve pratik bilgi alt boyutları bakımından farklı düşünmedikleri belirlenmiştir. Farklılık tespit edilmediği için Tukey testi yapılmamıştır.

Banka çalışanlarının aylık gelirleri ile eğitim-performans alt maddeleri arasındaki bağımsızlıklarının Ki Kare test sonuçları Tablo B.9.'da görülmektedir. Buna göre; bankanın vermiş olduğu mesleki eğitimin, performans değerlendirme kriterleri hakkında bilgi verilmesinde, iş tatminini artırmada, liderlik beceri ve özelliklerini geliştirmede, davranışlara olumlu yansımada, takım çalışmasına uyum sağlamada, işe adapte olmada ve çatışma yönetimi çalışanların aylık gelirleri bakımından bağımsız olmadığı anlaşılmaktadır

BÖLÜM 5

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, Trakya bölgesi evreninde, kamu ve özel bankalarda çalışan bankacıların aldıkları mesleki eğitimin performansları üzerine olan etkisini araştırmaktır. Türkiye’de bankacılık dünya bankacılık sektörü ile rekabet edecek düzeyde gelişmeler göstermektedir. Bu kapsamda teknolojideki hızlı gelişmeler bankacılık sektörü tarafından hızla uygulamaya geçirilmektedir. Bu gelişmelerin takibi ve bunların bankacılığın hizmetine girmesi konusunda, bankalar arasında çok belirgin bir rekabet vardır. Bu rekabette en önemli unsurun insan kaynağı, diğer bir deyişle banka çalışanları olduğu gerçeğini gören ve personelinin eğitimi üzerinde duran bankaların, başarılı olmalarında eğitilmiş insanın payının esas olduğu görülmektedir.

Kurumlar, hayatta kalabilmek için, teknoloji ve insan gücündeki farklılıklardan kaynaklanan ihtiyaçlar nedeniyle, çalışanlarının eğitim seviyelerini ekonomik gerçekleri de göz önüne alarak, yüksek bir seviyede tutmak zorundadır. Özellikle günümüzde hızla değişen teknoloji, sosyal ekonomik çevre, politika, pazar koşulları gibi dış değişkenler, bilgi ve becerilerin güncelliğini ve geçerliliğini kısa sürede yitirmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların işlerini yaparken de sürekli eğitim ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışanın işe başladığı günden ayrıldığı güne kadar sürekli ve sistemli bir eğitim süreci içerisinde olması günümüzdeki hızlı bilgi artış ortamında bir gerekliliktir. Ayrıca çalışanların eğitim sürecine bağlı olarak kişisel gelişimlerine katma değer yaratmaları dolaylı olarak organizasyona katkı sağlayan bir durum olarak görülmelidir.

Eğitim, çalışanların performansını artırmada başvurulan etkili metotlardan biri olarak kabul edildiğinden, birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bu araştırmalar, kamu ve özel sektör çalışanlarına verilen her türlü meslek içi ve dışı eğitiminin, başta performans olmak üzere farklı alanlara olan etkisini araştırmıştır. Ait olduğu kurum içinde veya dışında yapılan, işin gerektirdiği nitelik ve becerileri kazanmak üzere gerçekleştirilen her türlü resmi veya gayri resmi eğitim faaliyetine “Mesleki Eğitim” denir. Mesleki Eğitime konu olabilecek faaliyetler oldukça farklılık gösterir. Fakat eğitim hasılasının birey üzerinde sağladığı kazanımlar boyutuyla aynı amaçları taşırlar.

Makro açıdan bakıldığında eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini artıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetiştirme olanağı veren etkili araçtır. Bilim ve politika adamları eğitimi kalkınmanın motoru olarak tanımlar. Örneğin tanınmış düşünür DANTON, "Ekmekten sonra halkın en büyük gereksinimi eğitimidir" diyerek eğitimin önemini vurgulamıştır. (Sabuncuoğlu, 1994:124)

5.1. Mesleki Eğitimin Performansa Etkisine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan bankacıların anket sorularına verdikleri yanıtlardan yararlanarak yapılan incelemede doğrulanan dokuz hipotezin sonuçları müteakip maddelerde özetlenmiştir.

Banka çalışanlarının cinsiyet farklılıklarına rağmen, eğitim ve performans alt boyutları konusunda farklı düşünmedikleri, dolayısıyla banka çalışanlarının kadın veya erkek olmasının, eğitim ve performansa bakış açısı yönünden bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Böylece, cinsiyet değişkeninin eğitim ve performansa bakış açısını değiştiren bir durum olmadığı gözlemlenmiştir.

Medeni durumları bakımından, banka çalışanlarının özellikle davranış gelişimi, iletişim ve yetkinlik alt boyutu ile işe ait teorik ve pratik bilgi alt boyutlarında farklı düşündükleri, bu farklılığın her iki alt boyutta bekar çalışanlardan kaynaklandığı, bekarların, evli olanlara göre, aldıkları eğitimin, performans açısından önemli bir değişken olduğunu düşündükleri belirlenmiştir.

Çalışanların bankacılık tercihi açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları yönünden fark olduğu, bu farklılığın her dört alt boyutta özellikle bankacılığı isteyerek seçmeyenlerden kaynaklandığı görülmüştür. Her ne kadar bankacılığı istemeyerek seçmişlerse de, zamana bağlı olarak aldıkları mesleki eğitimin kendi mesleki süreçlerine olumlu bir şekilde yansıdıklarını gördükleri ve değerlendirdikleri söylenebilir. Mesleki eğitim ve bunun kişi üzerindeki sonuçlarının çalışanlarca olumlu algılanması bankacılık mesleğini istemeyerek seçen kişiler üzerinde bile pozitif etkiler yarattığı söylenebilir.

Unvanları farklı olan çalışanların, Eğitim ve Performans Alt Boyutları konusunda da, işe ait teorik ve pratik bilgi alt boyutunda farklı düşündükleri, bu farklılığın özellikle memurlardan kaynaklandığı, memurların yöneticilere nazaran

eğitimin performansa olan olumlu etkisine inandıkları belirlenmiştir. Memurların bulundukları konumu korumaları ve yükselme arzuları, yöneticilere nazaran eğitim kavramına ve bunun sonucunda ortaya çıkan pozitif performans düzeyine olumlu baktıkları söylenebilir. Beklenti teorisinin ön gördüğü gibi, birey mesleki eğitim sonucunda bilgisini geliştireceğini ve böylece ileride istediği bir makama terfi edeceğini düşünerek performansını artırmaya daha çok gayret gösterecektir.

Farklı bankacılık sektörleri arasında da, Eğitim ve Performans Alt Boyutları açısından, Çatışma ve terfilerde etkinlik boyutu ile Davranış gelişimi, iletişim ve yetkinlik alt boyutu bakımından farklılıklar olduğu, bu farklılığın özellikle özel sektörde çalışan personelden kaynaklandığı, özel sektörde görev yapan banka personelinin kamu sektöründe çalışanlara oranla daha fazla bu boyutlarda yer alan maddelere önem verdikleri ve özel sektörün, çalışanların eğitimine kamu sektörüne oranla daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir. Öte yandan özel sektörde görev yapan memurların, kamu sektöründe çalışanlara oranla erken terfi etme imkanları bulunmaktadır. Kamu sektöründe terfi edebilmek için kanunda görülen çalışma yılını doldurmanız gerekirken, özel sektörde performansınız iyi ise erken terfi edebilme imkanı söz konusudur. Özel sektör çalışanlarının, verilen eğitimin; çatışma çözme, terfi etme, davranış geliştirme, iletişim ve yetkinlik geliştirmede önemli bir rolü olduğunu düşündükleri görülmüştür. Ayrıca özel sektörde çalışan kişilerin kamu çalışanlarına oranla gelecekle ilgili iş güvencelerinin düşük olduğu göz önüne alınırsa, aldıkları eğitimi eğer performansa olumlu bir şekilde yansıtabilirlerse iş güvencelerinin yükselebileceği de söylenebilir. Böylece özel sektör çalışanları aldıkları eğitimi kendilerine güvence sağlayan bir faktör olarak da algılayabilirler.

Yaş gruplarına göre bakıldığında ise, Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasından çatışma ve terfilerde etkinlik boyutu ile davranış gelişimi, iletişim ve yetkinlik alt boyutu ve iş tatmini, motivasyon ve performans artışı alt boyutları bakımından 30-39 yaş grubundakilerin 40 ve üzeri yaş grubunda olanlara göre daha farklı düşündükleri, yaş olarak genç kabul edebileceğimiz bu banka çalışanları, banka tarafından kendilerine verilen eğitimin kendilerini motive eden, iletişimi arttıran, yetkinleştiren ve davranış gelişimine katkı sağlayan bir durum olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Ayrıca genç banka çalışanlarının geleceğe yönelik olarak idealist olmaları ve bankada uzun dönem istihdam edilmeyi sağlamak istemeleri bu farklılığın

başka bir nedeni olarak düşünülebilir. Bir başka açıdan bakıldığında; 40 yaş ve üzerindekiilerin yaşa bağlı olarak eğitim alma istek ve motivasyonlarının düşmesi ve ataletle girmeleri 30-39 yaşındakilerin 40 yaş ve üzerinelere göre farklı düşünmelerinin bir nedeni olarak düşünülebilir.

Çalışanların Öğrenim durumları açısından da, Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasından çatışma ve terfilerde etkinlik boyutu ile davranış gelişimi, iletişim ve yetkinlik alt boyutu ve iş tatmini, motivasyon ve performans artışı alt boyutları bakımından farklı düşüncelerin ortaya çıktığı, her üç boyutta lisans mezunu olanların ön lisans ve lise mezunlarına göre daha farklı düşündükleri, eğitim seviyesi yüksek olan banka personelinin eğitim seviyesi düşük olanlara oranla, eğitim ve performans etkileşimine daha çok önem verdikleri bulunmuştur. Yüksek tahsilin kişinin bakış açısını ve vizyonunu geliştiren bir değişken olduğunu kabul edersek bu sonucun doğru olduğu ifade edilebilir. Ayrıca tahsil derecesinin yükselmesi çalışanların işyerinden beklentilerini arttıran bir değişken olarak görülebilir.

Çalışma yılları (kıdemleri)'na göre, Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasından çatışma ve terfilerde etkinlik boyutu ile davranış gelişimi, iletişim ve yetkinlik alt boyutu ve iş tatmini, motivasyon ve performans artışı ile işe ait teorik ve pratik bilgi alt boyutları bakımından farklı düşündükleri, beş yıl ve daha az kıdeme sahip olanların 11 ve üstü kıdem yılına sahip olan banka çalışanlarına göre daha duyarlı oldukları ve böylece beş yıl ve daha az kıdeme sahip olan banka çalışanlarının daha fazla kıdem yılına sahip olanlara oranla eğitim kavramına daha çok değer verdikleri belirlenmiştir. İşe yeni girmiş dolayısıyla kıdemi az personelin işe ait bilgiyi öğrenmek arzusunun yüksek olması bu sonuçların bir nedeni olarak değerlendirilebilir.

Çalışanların gelirleri açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları incelendiğinde, beklenenin tersine, ücretleri farklı olsa da, eğitim konusunda farklı düşünmedikleri belirlenmiştir. Dolayısıyla gelir düzeyinin farklı olması eğitim ve performans arasında bir bağ oluşturmamıştır.

5.2. Mesleki Eğitimin Performansı Daha Çok Etkilemesine Yönelik Öneriler

Ölçekteki eğitim performans maddelerinin betimsel istatistikleri değerlendirildiğinde; *banka çalışanlarının bütün maddelere olumlu baktığı*, en önem

verdikleri maddelerin sırasıyla ; Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, görev yapılan şubelerde faydalı oldu, Kişisel gelişime katkı sağladı, Teorik bilginin artmasını sağladı, Pratik (uygulama) bilgisinin artmasına yol açtı, Teknik konulardaki performansı arttırdı olurken, Bankanın vermiş olduğu eğitim terfi etmede etkili oldu ile Astların başarılı bir şekilde yönetilmesini sağladı maddelerine daha az olumlu cevap verdikleri gözlemlenmiştir. Bu yanıtlardan da anlaşılacağı üzere, çalışanların mesleki eğitimin performansa olumlu katkıları olduğunu genel olarak kabul ettiklerini, ancak eğitimin kendi yeteneklerinden ve kişisel özelliklerinden kaynaklanan (astların daha iyi yönetimi, terfi etme, kendilerini sürekli dinamik kılma, kariyerleri için imkan sağlama, rol çatışmasından alıkoyma gibi) konularda aynı derecede katkı sağlamadığını söylemektedirler. Bu gibi, performans üzerinde az etkin olan etmenlerin olumluya çevrilmesinin, bu konularda banka çalışanları ile birlikte eğitim işbirliği yapılması ile mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yönetim geliştirme teknikleri (Palmer ve Winters, 1993:122) üzerinde daha çok durulması uygun bir çözüm olarak değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların, sosyo-demografik özellikleri ile bağlantılı olarak elde edilen sonuçlardan hareketle şu konuların eğitim planlamalarında dikkate alınmasının uygun olabileceği değerlendirilmektedir.

- Çalışanların cinsiyetleri bakımından eğitim performans alt boyutunda bir farklılık yaratmaması dikkate alınmalı, erkek veya kadınların olumlu düşüncelerinin devamı sağlanmalıdır.
- Bekarların evli olanlara göre aldıkları eğitimin önemine daha çok inandıkları görülmüştür. Başarılı bekar çalışanlara kariyer imkanı, evli olanlara ise eğitim almayı özendiren motivasyon ortamı yaratılmalıdır.
- Bankacılığı istemeyerek seçenlerin eğitim programlarına ilgi göstermedikleri tespit edilmiştir. Mesleki eğitim programlarının zamanla bankacılığı istemeyerek seçenlerin performansları için de gerekli olduğuna inanmaları sağlanmalıdır..
- Memurların yöneticilerden daha çok eğitime önem verdikleri tespit edilmiştir. Eğitime yöneticilerden daha çok ihtiyaçları olduğuna inanan memurların beklentilerini boşa çıkarmayacak tedbirler alınmalı, motivasyonları devam ettirilmelidir. Bunun yanında yönetici, yetkili

düzeyindeki çalışanların performanslarının artırılması için geliştirilmiş, güncel, üst düzey eğitim programları uygulanmalıdır.

- Banka sektörleri arasında çok önemli farklılıklar bulunmaktadır. Kamu sektöründe iyileştirme geliştirme kararları çok yavaş alınmakta, alınan kararların uygulanmasında ise bürokratik engellerle karşılaşmaktadır. Özellikle personel yönetiminde, iki sektör arasında çok farklı uygulamalar görülmektedir. Bu farklılıklar doğal olarak eğitim performans ilişkisinde de kendini göstermektedir. Özel sektörün verdiği karar yetkisi ve geniş inisiyatif kullanma yeteneği başlıca farklılıklardır. Personelin her an işini kaybetmesi endişesi, onları mesleki eğitim programlarına önem vermeye yöneltmektedir. Son zamanlarda kamu sektöründe çalışan bankalar, aldıkları finansal ve idari tedbirlerle özel sektör bankaları ile rekabet eder hale gelmişlerdir. Ancak yine de eğitimin performans üzerindeki etkisini artırmada geri kaldıkları görülmektedir. Her iki sektör bankacılığının ortak yönleri esas alınarak yapılacak eğitim programlarının, çalışanların ihtiyaçlarına daha olumlu yanıt vereceği kıymetlendirilmektedir. Özel sektör bankacılığının bu konuda rehberlik etmesi daha iyi sonuçlar alınmasını sağlayabilir. Öte yandan her iki sektör eğitim programlarında kıyaslama (benchmarking) yaparak, başarılı olduğu kanıtlanmış eğitim programlarını kendi bünyelerine adapte edebilirler.
- Banka çalışanlarının 40 yaş ve üstünde olanlarının, eğitimin performans üzerindeki etkisini, genç çalışanlara göre daha önemsiz gördükleri tespit edilmiştir. Yaşlı çalışanlar artık mesleklerinin sonuna doğru geldiklerine inandıklarından mesleki eğitim programlarını pek önemsememektedirler. Buna karşılık genç çalışanlar performanslarını artırmak için her fırsatı değerlendirmektedirler. Genç çalışanların motivasyonlarını devam ettirirken, yaşlı kesimi performansa dayalı ödüllendirme yöntemleriyle onların da motivasyonları, dolayısıyla performansları artırılabilir. Bu kapsamda karışık gruplar halinde yurt dışı gezileri, yurt içi etkinlikleri, sportif faaliyetler düzenlenerek motivasyon bulaşması sağlanabilir.
- Çalışanlar içinde lise, yüksek okul, lisans ve lisansüstü olmak üzere üç ana grup tespit edilmiştir. Bu gruplar içinde lisans ve lisansüstü öğrenim görenlerin mesleki eğitimi en çok önemseyen grup olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni, yüksek tahsile sahip insanların sistemi daha iyi

yorumlamaları, kariyer imkanlarının sayıca iyi olması, eğitim almanın terfi etmede önemli bir kriter olduğunu algılamaları, yönetici konumunda olduklarından eğitim programlarını iyi bilmek ve uygulamak zorunda olmaları olarak değerlendirilebilir. Burada önemli olan, diğer grupların eğitime ve performansa olan ilgilerini artırmaktır. Bunun için, kurumsal olarak bu iki grubun kariyer yapmaları, bir üst eğitime devam etmeleri desteklenmeli ve bu faaliyetler takip edilmelidir. Konunun önemini vurgulamak açısından burada iki teoriden bahsetmek yerinde olur. “Psikolojik Sözleşme Teorisi”ne göre, işverenlerin çalışanlarının sertifika programlarına veya yüksek lisans eğitimlerine devam etmelerini desteklemesi, sadece çalışanların memnuniyetini arttırmıyor aynı zamanda işteki performanslarını da arttırıyor (Humphry & Wong, 2007).

- Beş yıl ve daha az kıdeme sahip olanların 11 ve üstü kıdem yılına sahip olan banka çalışanlarına göre daha duyarlı oldukları ve böylece beş yıl ve daha az kıdeme sahip olan banka çalışanlarının daha fazla kıdem yılına sahip olanlara oranla eğitim kavramına daha çok değer verdikleri belirlenmiştir. İşe yeni girmiş dolayısıyla kıdemi az personelin işe ait bilgiyi öğrenmek arzusunun yüksek olması bu sonuçların bir nedeni olarak değerlendirilebilir. Kıdemli çalışanların beklenti teorisi esaslarına göre motive edilerek bir üst göreve yönlendirilmeleri, eğitim programlarının buna uygun olarak düzenlenmesi performanslarını artırıcı bir faktör olarak ele alınabilir.
- Çalışanların gelir farklılıklarına rağmen eğitim performans alt boyutuna bakışlarında bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuç çalışanların eğitimin önemine olan inançlarının en belirgin göstergesi olarak değerlendirilmelidir.
- Ayrıca bankaya yeni personel alımında içsel motivasyonu yüksek bireylerin seçilmesi kişilerin eğitim sürecinde daha başarılı olmalarını sağlayan bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Bu kapsamda tüm yukarıdaki sonuçlara bakıldığında ortaya şu ortak sonucun çıktığı görülmektedir: Geliri düşük bekar, genç ve memur olan büyük çoğunluğun geleceklerinden ümitli oldukları, mesleki eğitimin kendileri için bir çıkış yolu olduğu, mesleklerinde başarılı olmaktan ve yükselmekten başka çarelerinin olmadığı, dolayısıyla performanslarını daima yüksek tutmak zorunda oldukları, maddi yetersizliklerin onları bu amaçlarından alıkoymayacağı sonucuna varılmaktadır.

Yukarıda belirtilen öneriler araştırmada ortaya çıkan sonuçlara dayanarak belirlenmiştir. Bunun dışında elbette performansı artırmak için alınması gereken tedbirler ayrı bir inceleme konusudur. Bu çalışma ile sadece mesleki eğitimin performans üzerindeki etkileri incelenmiş, sonuç ve öneriler bu çerçevede ele alınmıştır. Yapılan diğer araştırmalarda performans artışı için eğitimin tek başına yetersiz olduğu, olumlu davranış ve performans çıktılarına sahip olmak için firmanın tamamında genel yönetim ilkelerinin tam ve eksiksiz olarak uygulanması zorunluluğu ortaya konmuştur. .

5.3. Çalışmanın Yazına Katkısı

Mesleki eğitim ve iş performansı arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırma olmasına rağmen, eğitim gören kişilerin özelliklerinin eğitim sürecini nasıl etkilediği ve iş performansının artmasında veya azalmasında nasıl etkili olduğuna dair çok fazla araştırma yapılmamıştır. Çalışanların verimliliğine, maaşlarına veya olabilecek başka çıktıları etkilemedeki önemi ampirik olarak çok fazla incelenmemiştir. Çalışmanın en dikkat çekici yanı banka çalışanlarının tüm sosyo-demografik ve ekonomik yönlerini ele alarak yapılmış olması yönüyle diğer çalışmalardan farklıdır. Bu çalışmanın yapıldığı ve örneklem olarak seçilen, ülkemizdeki illerin birçok özelliğine birden sahip olan, Edirne ve Kırklareli illerindeki banka çalışanlarının, ankete verdikleri yanıtların ortaya çıkardığı sonuçlar, bütün Türkiye'deki banka çalışanlarına uyarlanabilecek niteliktedir. Bu yönü ile çalışma bölgesel değil, Türkiye genelinde katkı sağlayabilecek bir çalışma olarak değerlendirilmektedir. Bütün bu özellikleri itibariyle, bu çalışmanın kendi alanında mesleki eğitimin performans üzerine etkileri konusunda önemli bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir. Ayrıca bu araştırma bir bütün olarak ele alındığında, eğitimin çalışma hayatı boyunca devam eden bir süreç olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Abacı, R.(2000), *Yaşamın Kalitelendirilmesi*, İstanbul:Sistem Yayıncılık, s.15.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Solakoğlu, G.B. (1993), *Personel Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları, s. 147.
- Arslan, M. M. & Eraslan, L. (2003), *Yeni Eğitim Paradigması ve Türk Eğitim Sisteminde Dönüşüm Gerekliği*. Milli Eğitim Dergisi. Sayı: 160.
- Artan, S.(1989), *Personel Yönetimi*, İstanbul: Gül Basım ve Yayın A.Ş.
- Arulampalam, W., Booth A., Elias, P. (1997). ‘*Modelling Work-Related Training and Training Effects Using Count Data Techniques*,’. CEPR Discussion Papers 1582, CEPR.
- Bandura, A. (1981), Self-referent thought: A developmental analysis of self-efficacy. In J.H. Flavell & L.Ross (Eds.), *Social cognitive development: Frontiers and possible futures*, Cambridge,UK: Cambridge University Press.
- Barnes, L. B., Christensen,C.R.,& Hansen,A.J.(1994). *Teaching and case method* (3rd ed.), Boston : MA: Harvard Business School Press.
- Başaran, İ. E. (1996), *Eğitim Yönetimi*, Ankara:Yargıcı Matbaası,s. 11.
- Baysal A.C. (1981), *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası.
- Bingöl, Dursun (2003), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C. (1999), *Work-Related Training and Earnings*, Institute for Fiscal Studies.
- Bourne M., Milss J., Wilcox M., Neely A., Platts K., (2000), “*Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems*”, International Journal of Operations & Production Management, Vol:20, No:7.
- Booth, A. L. ve Zoega, G. (2000), ‘*Why Do Firms Invest in General Training? “Good” Firms and “Bad” Firms as a Source of Monopsony Power*’, CEPR Discussion Papers 2536, Centre for Economic Policy Research.
- Bozkurt V., (2001),“*Enformasyon Toplumu ve Eğitim*”, *Bilgi veToplum*, TÜDAV, Sayı;3, Ekim.
- Brookfield, Stephen D. (1986), *Understanding and Facilitating Adult Learning*. San Francisco and London: Jossey-Bass Pub.,s,17, s. 63.

- Callanan, G.A., Greenhaus, J.H.(1999), *Personal and career development: The best and worst of times*, In A.I. Kraut and A.K. Korman (Eds), *Evolving practices in human resource management* (pp. 146–171). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J.P. (1990), *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 2nd ed., Vol:1, s.687-732.
- Cascio, F. Wayne, (1995), *Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World Of Work ?*, *American Psychologist* (November) s. 928-939.
- Cascio, F. Wayne, (1992), *Managing Human Resources; Productivity, Quality Of Work Life, Profits*, New York: Third Editon, Ms Grawhill Inc.
- Colby, A., EHRLICH, T., BEAUMONT, E.,& STEPHENS, J,(2003), *Educating Citizens: Preparing America's Undergraduates For Lives Of Moral And Civic Responsibility*, San Francisco,CA:Jossey-Bass.
- Çalık, T. ve Sezgin, F. (2005), *Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim*. Kastamonu Eğitim Dergisi. 13(1), 55-66.
- Çetin, C., Akın, B., ve Erol, V., (1998),*Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Çolak A., Gençler A.,(2002), “*Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri*”, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi (10-11 Mayıs) Bildiriler Kitabı, Kocaeli.
- Darling, P. (1993), *Training for Profit: A Guide to the Integration of Training in an Organization's Success*, McGraw Hill Book Company.
- Deniz, N. (1999), *Global Eğitim*, Türkmen Kitabevi, Yayın No. 129, İstanbul: s. 9.
- Dicle, Ü. (1982), *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*, Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi.
- Drucker, P. F. (1993), *Yeni Gerçekler*, Çev:Birtane Karanaçı, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, s. 250.
- Duch, B. J., & GROH, S. E.(2001), *Assessment strategies in problem-based learning course*. In B. J. Duch, S. E. Groh, & D. E. Allen (Eds.), *The power of problem-based learning*.Sterling, VA: Stylus.
- Erdoğan İ. (1990), *İşletmede Kişi Değerlendirme ve Psikoteknik*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 243.

- Erdoğan, İlhan (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eymen, Erman U.(2007), *SPSS 15.0 ile Veri Analizi*, İstanbul: İstatistik Merkezi,s. 82.
- Fındıkçı, İlhami, (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları, 3.Baskı, s.297.
- Fournier, S. & David, G. M. (1999), *Rediscovering satisfaction*. Journal of Marketing, 63, October, s.5–23.
- Genç, S. Z. & Eryaman, M. Y. (2007), *Değişen Değerler ve Yeni Eğitim Paradigması*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9, s.89-102.
- Geylan R. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi 4, Ünite 1-13*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ünite 6, s.101.
- Goldstein, I.L. (1993), *Traininig In Organizations: Needs Assesment, Development And Evaluation*, Californiya: Brooks/Cole Publishing Company.
- Green, F., Mayhew K., Molloy E. (2003), *Employer Perspectives Survey*, DfES.
- Guest, D. E. (1997), *Human resource management and performance: a review and research agend.*, *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263–76.
- Gül, H. (2000), *Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim*, İzmir : DokuzEylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2 Sayı:3.
- Humphry, H., & Wong, Y. H.(2007), *The relationship between employer endorsement of continuing education and training and work and study performance: a Hong Kong case study*, Blackwell Publishing Ltd.
- İplik, Fatma Nur (2004), “*Performans Değerlendirmesi: Türkiye’deki beş yıldızlı otellerde çalışanların performans değerlendirme sürecinin tespitine yönelik bir araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Katz, Daniel (1977), *Örgütlerin Toplumsal Yönetimi*, Ankara:Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Knox, Alan B. (1977), *Adult Development and Learning*, San Francisco: Jossey-Bass Pub.
- Knowles, Malcolm S. (1980), *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy* (Chicago: Follett,), s. 49-50.

- Knowles, Malcolm S. (1978), *The Adult Learner: A Neglected Species, second ed.* (Houston: Gulf Pub.), s. 27.
- Koçel, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s.649.
- Koh, C., Ang, S. and Straub, D. W. (2004), *IT outsourcing success: a psychological contract perspective*, Information Systems Research.
- Kozlowski, S. W. & Hults, B. M. (1987), *An exploration of climates for technical updating and performance*,. Personnel Psychology, 40, s.539.
- Kurt, İ. (2000), *Yetişkin Eğitimi*, Ankara: Nobel.
- Lengnick-Hall L. Mark, Lengnick-Hall Cynthia A.(2004), *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul:Dışbank Kitapları.
- Mason, G,& Wilson, R,. (2003), *Employer Skill Survey. New Analysis and Lessons Learned*, DfES Research Report, NALL1.
- Mauffette-Leenders, L. A., Erskine, J. A., &Leenders, M.R.(1999), *Learning with cases*, London, Ontario, Canada: Richard Ivey School of Business.
- Mcbeath, R. J., &Lassen, J.(1992), *Performance testing. In R.J.,McBeath (Ed.), Instructing and evaluating in higher education: A guidebook for planning learning outcomes. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.*
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995), *Understanding Performance Appraisal: Social,Organizational, And Goal-Based Perspective*. Thousands Oaks, California: Sage.
- OECD (1998), *Human Capital Investment – An International Comparison, Centre for Educational Research and Innovation* (Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development).
- Otala, L. (1994), *Industry-university partnership: implementing lifelong learning*. Journal of European Industrial Training, s. 8, 13–18.
- Özdemir, S, (2002), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, ss.253-270.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002, 2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Palmer, Margaret J. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Çev.:Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları, s.9.
- Palmer, M.K.T.,Winters (1993), *İnsan Kaynakları*, Çev.:Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları, s 9-11.

- Peker, Ömer (1989), “*Yönetici Eğitimi*”, Ankara: TODAİE Yayını.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitapevi, s.159.
- Sabuncuoğlu, Z. (1988, 1994), *Personel Yönetimi, Politika ve Yönetel Teknikler*, 7.B, Bursa: Rota Ofset.
- Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. (2001), *The science of training: A decade of progress*. Annual Review of Psychology, 52,471.
- Sarrouy, G. (1965), *Le Perfectionnement du Personel dans les Entreprises en France, (Industrie et Transports)*, Paris: Librairie générale de droit et de jurisprudence.
- Schuler, R. S. (1987), *Personnel/Human Resource Management*, St. Paul: West Publishing Company, s. 372.
- Seels, B. Glasgow, Z. (1990). *Exercises in instructional Technology*. Columbus OH: Merrill Publishing Co.
- Silah, M. (2000), *Çalışma Psikolojisi*, 1. Baskı, Ankara: Selim Kitapevi Yayınları
- Sinangil, Handan Kepir (1998), “*Yirmibirinci Yüzyıla Girerken Endüstri/ Örgüt Psikolojisinin Bireye, Örgüte Ve Ülkeye Katkıları*”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II*, Editör; Suna Temiz, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:16.
- Smith, M. E., Zsidisin, G. A. & Adams, L. L. (2005), *An Agency theory perspective on Student performance evaluation*. Decision Sciences Journal of Innovative Education.
- Şencan, H., Erdoğan N., (2001), *İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi*, Beta Yayın Dağıtım.
- Şeneri, Müge, *İnsan Kaynakları Broşürü*, Ankara: MPM Yayınları, s. 6.
- Tai, W. T. (2006), *Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees’ training effectiveness*, Personnel Review, 35, 1, s.51.
- Tamkin, P. (2005), *Measuring the Contribution of Skills to Business Performance A Summary for Employers: The evidence on skills and business benefit* (p. 9-11). Institute for Employment Studies.
- Though, Allen (1979), *The Adult's Learning Projects: A Fresh Approach to Theory and Practice in Adult Learning*, Toronto: Ontario Institute for Study in Education.

- Tiffin, Joseph, McGormick, Ernest (1975), *Industrial Psychology*, 5. B., Englewood Cliffs. N.J Prentice-Hall, Inc.
- Toffler, Alvin (1981), *Üçüncü Dalga*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Tonta Y. yunus.hacettepe.edu.tr/~**tonta**/courses/.../bby208-12-**faktor-analizi**.ppt (22.05.2010).
- Werther, William, Davis, Keith (1995), *Human Resources and Personnel Management* McGraw-Hill Education.
- Yamak, Oygur (1994), *Üretim Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım-Yayım-Dağıtım, s.104.
- Yıldız, S. ve diğerleri. (2002). *Yeni Ekonomide Bilgi Birikimi Yönetimi*. Mayıs.
<http://İnsanKaynaklarıYönetimi/.htm>.
www.questia.com.(2004). Human Resourch Management.
- Yüksel, Öznur (1999), *Uluslar arası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yüksel Öznur (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara:Gazi Kitapevi.

EKLER

EK-A: ANKET FORMU

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ SORULARI SİZE GÖRE EN UYGUN ŞEKİLDE CEVAPLAYINIZ. SORULARIN CEVAPLARI DOKTORA TEZİ İÇİN VERİ OLARAK KULLANILACAK OLUP HIÇ BİR KİŞİ VEYA KURUMA VERİLMEYECEKTİR. DESTEĞİNİZ VE ARAŞTIRMAYA VERECEĞİNİZ KATKIDAN DOLAYI ŞİMDİDEN TEŞEKKÜR EDERİZ.

1. KAÇ YAŞINDASINIZ ? (Lütfen yazınız:.....)
2. CİNSİYETİNİZ ? Kadın () Erkek ()
3. ÖĞRENİM DURUMUNUZ ? Lise () 2 yıllık Yüksek Okul ()
4 yıllık Üniversite () Yüksek Lisans () Diğer (Yazınız:.....)
4. ŞU ANKI GÖREVİNİZ ? (Lütfen yazınız:.....)
5. TOPLAM ÇALIŞMA YILINIZ ? (Lütfen yazınız:.....)
6. MEDENİ DURUMUNUZ ? Evli () Bekar ()
.....(Cevabınız Bekar ise 10. soruya geçiniz.)
7. KAÇ ÇOCUĞUNUZ VAR ? Yok () 1 () 2 () 3 () 4 ve Üstü ()
8. KAÇ YILLIK EVLİSİNİZ ? (lütfen yazınız)
9. EŞİNİZİN İŞ DURUMU NEDİR ? Çalışıyor () Çalışmıyor ()
10. AYLIK TOPLAM AİLE GELİRİNİZ NE KADAR ? (Lütfen yazınız:.....TL)
11. YETİŞME ÇAĞINIZDA (7–19 yaş) EN UZUN SÜRE BULUNDUĞUNUZ YER?
Köy () Belde/Bucak () İlçe () İl () Büyük Şehir ()

12. SİZ DAHİL TOPLAM KAÇ KARDEŞSİNİZ (Lütfen Yazınız:.....)

13. BABANIZIN EĞİTİM DURUMU NEDİR ?

Okuryazar değil () İlk-Orta () Lise () Üniversite ()

14. ANNENİZİN EĞİTİM DURUMU NEDİR ? (Lütfen Yazınız:.....)

15. BANKACILIĞI İSTEYEREK Mİ SEÇTİNİZ ? Evet () Hayır ()

16.BANKANIZ HANGİ SEKTÖRDE GÖREV YAPMAKTADIR ? Kamu () Özel ()

SORULAR	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, görev yaptığım şubelerde faydalı oldu.					
2. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kişisel gelişimime katkı sağladı.					
3. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, teorik bilgimin artmasını sağladı.					
4. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, pratik (uygulama) bilgimin artmasına yol açtı.					
5. Aldığım yüksek performans notu bankanın vermiş olduğu mesleki eğitimden kaynaklanmaktadır.					
6. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki motivasyonumu artırmıştır.					
7. Bankanın mesleki eğitimi, iş tatminimi artırmıştır.					
8. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki performansıma olumlu yansıdı.					
9. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, liderlik beceri ve özelliklerimi geliştirdi.					
10. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki verimliliğimi artırdı.					
11. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, kendimin güçlü /güçsüz yönlerimi görmeme yardımcı oldu.					
12. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitimde görevli eğitmenlerin etkinliği işimdeki başarıyı yükseltti.					
13. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubemin genel başarısına katkı sağladı.					
14. İşimde gösterdiğim başarılı performans bankanın vermiş olduğu mesleki eğitimin ne kadar önemli bir unsur olduğunun farkına varmamı sağladı.					

15. Şubedeki performans değerlendirme kriterleriyle ilgili bilgi, bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimde verilmişti.					
16. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, astlarımı başarılı bir şekilde yönetmemi sağladı.					
17. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, beni sürekli dinamik kıldı.					
18. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde rol çatışması yaşamamı önledi.					
19. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, sorumluluklarımın farkına varmamı sağladı.					
20. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim işimdeki olumsuz durumlara karşı korunmamı sağladı.					
21. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim mesleğimle ilgili olarak sürekli kendimi yenilememi sağladı.					
22. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim davranışlarıma olumlu bir şekilde yansıdı.					
23. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim takım çalışmasına uyumumu sağladı.					
24. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubedeki performansımı yükseltti.					
25. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde kullanabileceğim yetkinlikleri artırdı.					
26. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, benim kişilere karşı daha objektif davranmamı sağladı.					
27. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, performansımın sürekli artarak yükselmesine yardımcı oldu.					
28. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, performansım ile ilgili olumsuzlukları daha çabuk görmeme yardımcı oldu.					

29. İş yerimdeki performans değerlendirme süreciyle ilgili eğitim bankam tarafından bana verilmiştir.					
30. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kariyerimin yükselmesi için gerekli olan performansı sağladı.					
31. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimle ilgili olarak bilgi, beceri, tutum ve davranışlarımı geliştirdi.					
32. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimle kazandığım davranışlar işte etkin ve verimli olmamı sağladı.					
33. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işime daha çabuk uyum göstermemi sağladı.					
34. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde teknik konulardaki performansımı artırdı.					
35. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde yönetim /idari konulardaki performansımı artırdı.					
36. Bankanın bana vermiş olduğu teknolojik eğitim, işteki performansımı yükseltti.					
37. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, insanlar arası iletişime olumlu bir şekilde yansdı.					
38. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde stres yönetimi ve sorun çözmeme fayda sağladı.					
39. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde çatışma yönetimine büyük fayda sağladı.					
40. Bankanın bana vermiş olduğu eğitim terfi etmemi sağladı.					

Tablo A.1. Ankete Verilen Yanıtların Miktar ve Oranları

S. NO.	KATILIM DURUMU	<i>Kesinlikle katılıyorum (1)</i>	<i>Katılıyorum (2)</i>	<i>Fikrim yok (3)</i>	<i>Katılmıyorum (4)</i>	<i>Kesinlikle katılmıyorum (5)</i>		
		Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	X _{ort}	S
X1	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, görev yaptığım şubelerde faydalı oldu.	189 48.3	161 41.2	29 7.4	12 3.1	- -	1.6 5	0.7 4
X2	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kişisel gelişimime katkı sağladı.	177 45.3	164 41.9	31 7.9	18 4.6	1 0.3	1.7 2	0.8 1
X3	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, teorik bilgimin artmasını sağladı.	153 39.1	199 50.9	23 5.9	16 4.1	- -	1.7 4	0.7 4
X4	Bankanın mesleki eğitimi, pratik bilgimin artmasına yol açtı.	156 39.9	186 47.6	28 7.2	20 5.1	1 0.3	1.7 8	0.8 0
X6	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki motivasyonumu artırmıştır.	137 35	171 43.7	44 11.3	32 8.2	7 1.8	1.9 7	0.9 7
X7	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, iş tatminimi artırmıştır.	118 30.2	193 49.4	39 10	31 7.9	10 2.6	2.0 3	0.9 7
X8	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim,	120 30.7	205 52.4	38 9.7	23 5.9	5 1.3	1.9 4	0.8 6

	işimdeki performan- sıma olumlu yansıdı.							
X9	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, liderlik beceri ve özelliklerimi geliştirdi.	106 27.1	205 52.4	44 11.3	31 7.9	5 1.3	2.0 3	0.9 0
X10	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki verimliliğimi artırdı.	122 31.2	207 52.9	36 9.2	21 5.4	5 1.3	1.9 2	085
X11	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kendimin güçlü ve güç- süz yönlerimi görmeme yardımcı oldu.	119 30.4	189 48.3	43 11	36 9.2	4 1	2.0 2	0.9 3
X12	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim- de görevli eğitmenlerin etkinliği işimdeki başarımı yükseltti.	113 28.9	192 49.1	48 12.3	33 8.4	5 1.3	2.0 4	0.9 3
X14	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubemin genel başarısına katkı sağladı.	122 31.2	188 48.1	45 11.3	34 8.7	2 0.5	1.9 9	0.9 0
X15	Şubedeki performans değerlendirme kriterleriyle ilgili bilgi bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimde verilmişti.	109 27.9	187 47.8	50 12.8	38 9.7	7 1.8	2.0 9	0.9 7
X16	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, astlarımı başarılı bir	103 26.3	186 47.6	60 15.3	36 9.2	6 1.5	2.1 2	0.9 5

	şekilde yönetmemi sağladı.							
X17	Bankanın verdiği mesleki eğitim, beni sürekli dinamik kıldı.	107 27.4	189 48.3	51 13	34 8.7	10 2.6	2.1 0	0.9 8
X18	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde rol çatışması yaşamamı önledi.	103 26.3	194 49.6	56 14.3	28 7.2	10 2.6	2.0 9	0.9 5
X19	Bankanın mesleki eğitimi, sorumluluklarımın farkına varmamı sağladı.	119 30.4	204 52.2	33 8.4	25 6.4	10 2.6	1.9 8	0.9 3
X20	Bankanın verdiği mesleki eğitim, benim işimdeki olumsuz durumlara karşı korunmamı sağladı.	157 40.2	162 41.4	40 10.2	29 7.4	3 0.8	1.8 7	0.9 2
X21	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim mesleğimle ilgili olarak sürekli kendimi yenilememi sağladı.	138 35.3	183 46.8	39 10	24 6.1	7 1.8	1.9 2	0,9 2
X22	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim davranışlarıma olumlu bir şekilde yansdı.	134 34.3	178 45.5	51 13	26 6.6	2 0.50	1.9 3	0.8 8
X23	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim takım çalışmasına uyumumu sağladı.	136 34.8	182 46.5	44 11.3	27 6.9	2 0.5	1.9 1	0,8 8
X25	Bankanın bana vermiş	120	212	29	29	1	1.9	0,8

	olduğu mesleki eğitim, işimde kullanabileceğim yetkinlikleri artırdı.	30.7	54.2	7.4	7.4	0.3	2	3
X26	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim kişilere karşı daha objektif davranmamı sağladı.	117 29.9	200 51.2	31 7.9	39 10	4 1	2.0 1	0.9 3
X27	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, performansımın sürekli artarak yükselmesine yardımcı oldu.	110 28.1	195 49.9	48 12.3	33 8.4	5 1.3	2.0 4	0.9 2
X28	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, performansıyla ilgili olumsuzlukları daha çabuk görmeme yardımcı oldu.	108 27.6	205 52.4	47 12	30 7.7	1 0.30	2.0	0.8 5
X29	İş yerimdeki performans değerlendirme süreciyle ilgili eğitim bankam tarafından bana verilmiştir.	98 25.1	206 52.7	47 12	33 8.4	7 1.8	2.0 9	0.9 2
X30	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kariyerimin yükselmesi için gerekli olan performansı sağladı.	97 24.8	204 52.2	48 12.3	36 9.2	6 1,5	2.1 0	0.9 3
X31	Bankanın mesleki eğitimi, işimle ilgili olarak bilgi, beceri,	109 27.9	214 54.7	39 10	26 6.6	3 0.8	1.9 7	0.8 4

	tutum ve davranışlarımı geliştirdi.							
X32	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimle kazandığım davranışlar işte etkin ve verimli olmamı sağladı.	118 30.2	198 50.6	45 11.5	27 6.9	3 0.80	1.9 7	0.8 7
X33	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işime daha çabuk uyum göstermemi sağladı.	119 30.4	202 51.7	42 10.7	25 6.4	3 0.80	1.9 5	0.8 1
X34	Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde teknik konulardaki performansımı artırdı.	127 32.5	209 53.5	36 9.2	18 4.6	1 0.3	1.8 6	0.7 7
X35	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde yönetim ve idari konulardaki performansımı artırdı.	114 29.2	188 48.1	55 14.1	31 7.9	3 0.80	2.0 3	0.9 0
X36	Bankanın bana vermiş olduğu teknolojik eğitim, işteki performansımı yükseltti.	112 28.6	192 49.1	50 12.8	34 8.7	3 0.8	2.0 3	0.9 1
X37	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, insanlar arası iletişim ve etkileşime olumlu bir şekilde yansıdı.	121 30.9	197 50.4	46 11.8	26 6.6	1 0.3	1.9 4	0.8 4
X38	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde stres yönetimi	110 28.1	205 52.4	38 9.7	34 8.7	4 1	2.0 2	0.9 0

	ve sorun çözmeme büyük fayda sağladı.							
X39	Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde çatışma yönetimine büyük fayda sağladı.	109 27.9	203 51.9	46 11.8	30 7.7	3 0.80	2.0 1	0.8 7
X40	Bankanın vermiş olduğu eğitim terfi etmemi sağladı.	111 28.4	180 46	50 12.8	29 7.4	21 5.4	2.1 5	1.0 8

EK-B Kİ-KARE BAĞIMSIZLIK TESTİ TABLOLARI

Tablo B.1. Çalışanların Cinsiyet Durumları ile Eğitim-Performans Ölçeği İlişkisi

İFADELER	χ^2	SD	P	KARAR Ho
1.Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, görev yaptığım şubelerde faydalı oldu.	6.92	3	0.074	Red %10'a
2.Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kişisel gelişimime katkı sağladı.	10.81	4	0.029	Red
3.Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, teorik bilgimin artmasını sağladı.	5.94	3	0.115	Kabul
4.Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, pratik (uygulama) bilgimin artmasına yol açtı.	4.701	4	0.319	Kabul
5.Aldığım yüksek performans notu bankanın bana verdiği mesleki eğitimden kaynaklanmaktadır.	3.43	4	0.48	Kabul
6.Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki motivasyonumu artırmıştır.	9.313	4	0.05	Red
7.Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, iş tatminimi artırmıştır.	6.62	4	0.157	Kabul
8.Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki performansıma olumlu yansıdı.	3.96	4	0.41	Kabul
9.Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, liderlik beceri ve özelliklerimi geliştirdi.	4.407	4	0.35	Kabul
10. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki verimliliğimi artırdı.	1.52	4	0.82	Kabul
11. Bankanın mesleki eğitimi, kendimin güçlü ve güçsüz yönlerimi görmeme yardımcı oldu.	5.47	4	0.24	Kabul
12. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimde görevli eğitmenlerin etkinliği işimdeki başarıımı yükseltti.	7.00	4	0.136	Kabul
13. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubemin genel başarısına katkı sağladı.	12.19	4	0.016	Red

14. İşimde gösterdiğim başarılı performans, bankanın mesleki eğitimin ne kadar önemli bir unsur olduğunun farkına varmamı sağladı.	5.99	4	0.199	Kabul
15. Şubedeki performans değerlendirmeyeyle ilgili bilgi bankanın mesleki eğitiminde verilmişti.	8.34	4	0.08	Red ** %10'a
16. Bankanın verdiği mesleki eğitim, astlarımı başarılı bir şekilde yönetmemi sağladı.	9.616	4	0.047	Red
17. Mesleki eğitim, beni sürekli dinamik kıldı.	6.04	4	0.196	Kabul
18. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde rol çatışması yaşamamı önledi.	2.719	4	0.606	Kabul
19. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, sorumluluklarımın farkına varmamı sağladı.	3.77	4	0.438	Kabul
20. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim işimdeki olumsuz durumlara karşı korunmamı sağladı.	4.69	4	0.32	Kabul
21. Bankanın mesleki eğitimi, mesleğimle ilgili olarak sürekli kendimi yenilememi sağladı.	6.65	4	0.155	Kabul
22. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, benim davranışlarıma olumlu bir şekilde yansıdı.	5.217	4	0.26	Kabul
23. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim takım çalışmasına uyumumu sağladı.	6.29	4	0.178	Kabul
24. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubedeki performansımı yükseltti.	7.48	4	0.112	Kabul
25. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde kullanabileceğim yetkinlikleri artırdı.	5.71	4	0.221	Kabul
26. Bankanın verdiği mesleki eğitim, kişilere karşı daha objektif davranmamı sağladı.	3.54	4	0.47	Kabul
27. Bankanın verdiği mesleki eğitim, performansımın sürekli yükselmesine yardımcı oldu.	5.59	4	0.23	Kabul
28. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, performansım ile ilgili olumsuzlukları daha çabuk görmeme yardımcı oldu.	14.308	4	0.006	Red
29. İş yerimdeki performans değerlendirmeyeyle	6.29	4	0.179	Kabul

ilgili eğitim bankam tarafından verilmiştir.				
30. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kariyerimin yükselmesi için gerekli olan performansı sağladı.	3.64	4	0.45	Kabul
31. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimle ilgili olarak bilgi, beceri, tutum ve davranışlarımı geliştirdi.	6.158	4	0.188	Kabul
32. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimle kazandığım davranışlar işte etkin ve verimli olmamı sağladı.	6.815	4	0.144	Kabul
33. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işime daha çabuk uyum göstermemi sağladı.	2.60	4	0.627	Kabul
34. Bankanın verdiği mesleki eğitim, işimde teknik konulardaki performansımı artırdı.	2.39	4	0.66	Kabul
35. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde yönetim ve idari konulardaki performansımı artırdı.	5.10	4	0.277	Kabul
36. Bankanın bana vermiş olduğu teknolojik eğitim, işteki performansımı yükseltti.	4.015	4	0.404	Kabul
37. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, insanlar arası iletişim ve etkileşime olumlu bir şekilde yansıdı.	4.88	4	0.30	Kabul
38. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde stres yönetimi ve sorun çözmeme büyük fayda sağladı.	3.006	4	0.55	Kabul
39. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde çatışma yönetimine büyük fayda sağladı.	2.009	4	0.73	Kabul
40. Bankanın vermiş olduğu eğitim terfi etmemi sağladı.	7.24	4	0.123	Kabul

Tablo B.2. Çalışanların Medeni Durumları ile Eğitim-Performans Ölçeği İlişkisi

İFADELER	χ^2	SD	P	KARAR Ho
1. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, görev yaptığım şubelerde faydalı oldu.	4.98	3	0.163	Kabul
2. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kişisel gelişimime katkı sağladı.	10.46	4	0.033	Red
3. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, teorik bilgimin artmasını sağladı.	3.86	3	0.276	Kabul
4. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, pratik bilgimin artmasına yol açtı.	7.89	4	0.09	Red **%10'a
5. Aldığım yüksek performans notu bankanın mesleki eğitiminden kaynaklanmaktadır.	3.32	4	0.505	Kabul
6. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki motivasyonumu artırmıştır.	3.86	4	0.425	Kabul
7. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, iş tatminimi artırmıştır.	9.25	4	0.055	Red ** %10'a
8. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki performansıma olumlu yansıdı.	5.705	4	0.222	Kabul
9. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, liderlik beceri ve özelliklerimi geliştirdi.	6.55	4	0.161	Kabul
10. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki verimliliğimi artırdı.	2.87	4	0.579	Kabul
11. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kendimin güçlü ve güçsüz yönlerimi görmeme yardımcı oldu.	1.97	4	0.741	Kabul
12. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimde görevli eğitmenlerin etkinliği işimdeki başarıyı yükseltti.	1.79	4	0.77	Kabul
13. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, şubemin genel başarısına katkı sağladı.	5.22	4	0.26	Kabul
14. İşimde gösterdiğim başarılı performans,	6.42	4	0.17	Kabul

mesleki eğitimin ne kadar önemli bir unsur olduğunun farkına varmamı sağladı.				
15. Şubedeki performans değerlendirme kriterleriyle ilgili bilgi bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimde verilmişti.	5.52	4	0.23	Kabul
16. Bankanın mesleki eğitimi, astlarımı başarılı bir şekilde yönetmemi sağladı.	13.87	4	0.008	Red
17. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, beni sürekli dinamik kıldı.	3.11	4	0.539	Kabul
18. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde rol çatışması yaşamamı önledi.	7.45	4	0.11	Kabul
19. Bankanın verdiği mesleki eğitim, sorumluluklarımın farkına varmamı sağladı.	4.60	4	0.33	Kabul
20. Banka mesleki eğitimi, işimdeki olumsuz durumlara karşı korunmamı sağladı.	4.03	4	0.402	Kabul
21. Mesleki eğitim, benim mesleğimle ilgili olarak kendimi yenilememi sağladı.	2.99	4	0.558	Kabul
22. Bankanın verdiği mesleki eğitim, benim davranışlarıma olumlu bir şekilde yansıdı.	3.38	4	0.49	Kabul
23. Bankanın verdiği mesleki eğitim, benim takım çalışmasına uyumumu sağladı.	4.33	4	0.366	Kabul
24. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubedeki performansımı yükseltti.	7.33	4	0.11	Kabul
25. Bankanın mesleki eğitimi, işimde kullanabileceğim yetkinlikleri artırdı.	2.49	4	0.64	Kabul
26. Bankanın mesleki eğitimi, benim kişilere karşı daha objektif davranmamı sağladı.	2.37	4	0.66	Kabul
27. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, performansımın sürekli artarak yükselmesine yardımcı oldu.	1.88	4	0.75	Kabul
28. Bankanın verdiği mesleki eğitimi, performansım ile ilgili olumsuzlukları daha çabuk görmeme yardımcı oldu.	3.015	4	0.55	Kabul

29. İş yerimdeki performans değerlendirme ilgili eğitim bankada bana verilmiştir.	4.25	4	0.37	Kabul
30. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kariyerimin yükselmesi için gerekli olan performansı sağladı.	1.86	4	0.76	Kabul
31. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimle ilgili olarak bilgi, beceri, tutum ve davranışlarımı geliştirdi.	5.199	4	0.26	Kabul
32. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimle kazandığım davranışlar işte etkin ve verimli olmamı sağladı.	4.192	4	0.38	Kabul
33. Bankanın verdiği mesleki eğitim, işime daha çabuk uyum göstermemi sağladı.	1.376	4	0.84	Kabul
34. Bankanın verdiği mesleki eğitim, işimde teknik konulardaki performansımı artırdı.	6.309	4	0.177	Kabul
35. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde yönetim ve idari konulardaki performansımı artırdı.	5.114	4	0.27	Kabul
36. Bankanın bana vermiş olduğu teknolojik eğitim, işteki performansımı yükseltti.	5.52	4	0.23	Kabul
37. Bankanın verdiği mesleki eğitim, insanlar arası iletişim ve etkileşime olumlu yansıdı.	5.88	4	0.208	Kabul
38. Bankanın mesleki eğitim, stres yönetimi ve sorun çözmeme büyük fayda sağladı.	9.035	4	0.060	Red
39. Bankanın verdiği mesleki eğitim, işimde çatışma yönetimine büyük fayda sağladı.	7.503	4	0.112	Kabul
40. Bankanın vermiş olduğu eğitim terfi etmemi sağladı.	3.471	4	0.482	Kabul

Tablo B.3. Çalışanların Bankacılık Tercihlerinin Eğitim-Performans Ölçeği İlişkisi

İFADELER	χ^2	SD	P	KARAR Ho
1. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, görev yaptığım şubelerde faydalı oldu.	24.019	3	0.000	Red
2. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kişisel gelişimime katkı sağladı.	33.07	4	0.000	Red
3. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, teorik bilgimin artmasını sağladı.	27.088	3	0.000	Red
4. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, pratik bilgimin artmasına yol açtı.	28.058	4	0.000	Red
5. Aldığım yüksek performans notu bankanın mesleki eğitiminden kaynaklanmaktadır.	15.99	4	0.003	Red
6. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki motivasyonumu artırmıştır.	23.558	4	0.000	Red
7. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, iş tatminimi artırmıştır.	19.74	4	0.001	Red
8. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki performansıma olumlu yansıdı.	23.49	4	0.000	Red
9. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, liderlik beceri ve özelliklerimi geliştirdi.	13.169	4	0.001	Red
10. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki verimliliğimi artırdı.	13	4	0.001	Red
11. Bankanın mesleki eğitimi, güçlü/güçsüz yönlerimi görmeme yardımcı oldu.	6.35	4	0.174	Kabul
12. Mesleki eğitimde görevli öğretmenlerin etkinliği işimdeki başarıyı yükseltti.	11.35	4	0.023	Red
13. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, şubemin genel başarısına katkı sağladı.	10.132	4	0.03	Red
14. İşimde gösterdiğim başarılı performans bankanın mesleki eğitiminin önemli bir	6.95	4	0.138	Kabul

unsur olduğunun farkına varmamı sağladı.				
15. Şubedeki performans değerlendirme kriterleriyle ilgili bilgi bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimde verilmişti.	13.216	4	0.01	Red
16. Bankanın mesleki eğitimi, astlarımı başarılı bir şekilde yönetmemi sağladı.	12.07	4	0.01	Red
17. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, beni sürekli dinamik kıldı.	25.77	4	0.000	Red
18. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde rol çatışması yaşamamı önledi.	18.87	4	0.001	Red
19. Bankanın verdiği mesleki eğitim, sorumluluklarımın farkına varmamı sağladı.	18.77	4	0.001	Red
20. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim işimdeki olumsuz durumlara karşı korunmamı sağladı.	14.45	4	0.006	Red
21. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim mesleğimle ilgili olarak sürekli kendimi yenilememi sağladı.	20.33	4	0.006	Red
22. Bankanın mesleki eğitimi, benim davranışlarıma olumlu bir şekilde yansıdı.	40.172	4	0.000	Red
23. Bankanın verdiği mesleki eğitim, benim takım çalışmasına uyumumu sağladı.	12.27	4	0.01	Red
24. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubedeki performansımı yükseltti.	23.412	4	0.000	Red
25. Bankanın verdiği mesleki eğitim, işimde kullanabileceğim yetkinlikleri artırdı.	16.89	4	0.002	Red
26. Bankanın mesleki eğitimi, benim kişilere karşı daha objektif davranmamı sağladı.	15.46	4	0.004	Red
27. Bankanın mesleki eğitimi, performansımın sürekli artarak yükselmesine yardımcı oldu.	22.34	4	0.000	Red
28. Bankanın verdiği mesleki eğitim, performansım ile ilgili olumsuzlukları daha çabuk görmeme yardımcı oldu.	14.09	4	0.007	Red

29. İş yerimdeki performans değerlendirme süreciyle ilgili eğitim bankam tarafından bana verilmiştir.	7.086	4	0.007	Red
30. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kariyerimin yükselmesi için gerekli olan performansı sağladı.	6.98	4	0.137	Kabul
31. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimle ilgili olarak bilgi, beceri, tutum ve davranışlarımı geliştirdi.	10.82	8	0.29	Red
32. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimle kazandığım davranışlar işte etkin ve verimli olmamı sağladı.	7.74	4	0.102	Kabul
33. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işime çabuk uyum göstermemi sağladı.	15.88	4	0.003	Red
34. Bankanın verdiği mesleki eğitim, işimde teknik konulardaki performansımı artırdı.	11.19	4	0.024	Red
35. Bankanın verdiği eğitim, işimde yönetim ve idari konulardaki performansımı artırdı.	12.39	4	0.01	Red
36. Bankanın bana vermiş olduğu teknolojik eğitim, işteki performansımı yükseltti.	8.173	4	0.085	Red %10'a
37. Bankanın mesleki eğitimi, insanlar arası iletişim ve etkileşime olumlu yansıdı.	19.048	4	0.001	Red
38. Bankanın mesleki eğitimi, stres yönetimi ve sorun çözmeme büyük fayda sağladı.	12.29	4	0.015	Red
39. Bankanın verdiği mesleki eğitim, işimde çatışma yönetimine büyük fayda sağladı.	16.95	4	0.002	Red
40. Bankanın vermiş olduğu eğitim terfi etmemi sağladı.	13.89	4	0.008	Red

Tablo B.4. Çalışanların Unvanları İle Eğitim-Performans Ölçeği İlişkisi

İFADELER	χ^2	SD	P	KARAR Ho
1. Bankanın mesleki eğitimi, görev yaptığım şubelerde faydalı oldu.	9.52	3	0.023	Red
2. Bankanın mesleki eğitimi, kişisel gelişimime katkı sağladı.	11.029	4	0.026	Red
3. Bankanın mesleki eğitimi, teorik bilgimin artmasını sağladı.	7.42	3	0.05	Red
4. Bankanın mesleki eğitimi, pratik bilgimin artmasına yol açtı.	7.27	4	0.12	Kabul
5. Aldığım yüksek performans notu, mesleki eğitimden kaynaklanmaktadır.	7.17	4	0.12	Kabul
6. Bankanın mesleki eğitimi, işimdeki motivasyonumu arttırmıştır.	7.029	4	0.13	Kabul
7. Bankanın mesleki eğitimi, iş tatminimi arttırmıştır.	7.29	4	0.12	Kabul
8. Bankanın mesleki eğitimi, işimdeki performansıma olumlu yansıdı.	5.47	4	0.24	Kabul
9. Bankanın mesleki eğitimi, liderlik beceri ve özelliklerimi geliştirdi.	5.38	4	0.25	Kabul
10. Bankanın mesleki eğitimi, işimdeki verimliliğimi artırdı.	10.26	4	0.030	Red
11. Mesleki eğitim, güçlü/güçsüz yönlerimi görmeme yardımcı oldu.	6.87	4	0.14	Kabul
12. Mesleki eğitimde görevli öğretmenlerin etkinliği işimdeki başarıyı yükseltti.	5.97	4	0.202	Kabul
13. Bankanın verdiği mesleki eğitim, şubemin genel başarısına katkı sağladı.	4.316	4	0.365	Kabul
14. İşimde gösterdiğim başarılı performans, bankanın mesleki eğitiminin önemli	7.15	4	0.12	Kabul

olduğunun farkına varmamı sağladı.				
15. Şubedeki performans değerlendirmeye ilgili bilgi mesleki eğitimde verilmişti.	12.11	4	0.1	Red
16. Bankanın mesleki eğitimi, astlarımı başarılı bir şekilde yönetmemi sağladı.	5.87	4	0.209	Kabul
17. Bankanın mesleki eğitimi, beni sürekli dinamik kıldı.	4.00	4	0.405	Kabul
18. Bankanın verdiği mesleki eğitim, işimde rol çatışması yaşamamı önledi.	6.176	4	0.186	Kabul
19. Bankanın mesleki eğitimi, sorumluluklarımın farkına varmamı sağladı.	8.08	4	0.08	Red ** %10'a
20. Mesleki eğitim, işimdeki olumsuz durumlara karşı korunmamı sağladı.	10.82	4	0.029	Red
21. Mesleki eğitim, mesleğimle ilgili olarak sürekli kendimi yenilememi sağladı.	11.18	4	0.025	Red
22. Mesleki eğitim, davranışlarıma olumlu bir şekilde yansıdı.	9.14	4	0.05	Red
23. Bankanın mesleki eğitimi, benim takım çalışmasına uyumumu sağladı.	3.26	4	0.51	Kabul
24. Bankanın mesleki eğitimi, şubedeki performansımı yükseltti.	2.14	4	0.71	Kabul
25. Bankanın mesleki eğitimi, işimde kullanabileceğim yetkinlikleri artırdı.	11.08	4	0.026	Red
26. Bankanın mesleki eğitimi, kişilere karşı daha objektif davranmamı sağladı.	8.48	4	0.07	Red
27. Mesleki eğitim, performansımın artarak yükselmesine yardımcı oldu.	10.28	4	0.036	Red
28. Bankanın mesleki eğitimi, performansıyla ilgili olumsuzlukları daha çabuk görmeme yardımcı oldu.	7.28	4	0.12	Kabul
29. İş yerimdeki performans değerlendirmeye ilgili eğitim önceden verilmiştir.	7.83	4	0.09	Red ** %10'a
30. Mesleki eğitim, kariyerimin yükselmesi	4.45	4	0.34	Kabul

için gerekli olan performansı sağladı.				
31. Mesleki eğitim, işimle ilgili bilgi, beceri, tutum, davranışlarımı geliştirdi.	10.93	4	0.027	Red
32. Mesleki eğitimle kazandığım davranışlar işte etkin ve verimli olmamı sağladı.	10.417	4	0.034	Red
33. Bankanın mesleki eğitimi, işime daha çabuk uyum göstermemi sağladı.	12.75	4	0.013	Red
34. Banka mesleki eğitimi, işimde teknik konulardaki performansımı artırdı.	9.904	4	0.042	Red
35. Mesleki eğitim, işimde yönetim ve idari konulardaki performansımı artırdı.	5.93	4	0.204	Kabul
36. Bankanın teknolojik eğitimi, işteki performansımı yükseltti.	3.9	4	0.42	Kabul
37. Mesleki eğitim, insanlar arası iletişim, etkileşime olumlu bir şekilde yansıdı.	4.16	4	0.38	Kabul
38. Mesleki eğitim, işimde stres yönetimi ve sorun çözmeme çok fayda sağladı.	3.39	4	0.49	Kabul
39. Bankanın mesleki eğitimi, işimde çatışma yönetimine çok fayda sağladı.	6.92	4	0.14	Kabul
40. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim terfi etmemi sağladı.	3.76	4	0.43	Kabul

Tablo B.5. Çalışılan Banka Sektörü ile Eğitim-Performans Ölçeği ilişkisi

İFADELER	χ^2	SD	P	KARAR Ho
1. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, görev yaptığım şubelerde faydalı oldu.	8.22	3	0.04	Red
2. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kişisel gelişimime katkı sağladı.	7.37	4	0.11	Red
3. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, teorik bilgimin artmasını sağladı.	14.71	3	0.002	Red
4. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, pratik bilgimin artmasına yol açtı.	10.16	4	0.038	Red
5. Aldığım yüksek performans notu mesleki eğitimden kaynaklanmaktadır.	14.26	4	0.007	Red
6. Bankanın mesleki eğitimi, işimdeki motivasyonumu arttırmıştır.	13.605	4	0.009	Red
7. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, iş tatminimi artırmıştır.	13.23	4	0.01	Red
8. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki performansıma olumlu yansıdı.	17.08	4	0.002	Red
9. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, liderlik beceri ve özelliklerimi geliştirdi.	15.83	4	0.003	Red
10. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki verimliliğimi artırdı.	15.315	4	0.004	Red
11. Bankanın mesleki eğitim, güçlü /güçsüz yönlerimi görmeme yardımcı oldu.	11.34	4	0.023	Red
12. Mesleki eğitimde görevli öğretmenlerin etkinliği işimdeki başarıyı yükseltti.	7.28	4	0.12	Kabul
13. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, şubemin genel başarısına katkı sağladı.	14.47	4	0.006	Red
14. İşimde gösterdiğim başarılı performans, mesleki eğitimin önemli bir unsur	8.86	4	0.065	Red

olduğunun farkına varmamı sağladı.				
15. Şubedeki performans değerlendirmeye ilgili bilgi mesleki eğitimde verilmişti.	13.47	4	0.009	Red
16. Bankanın mesleki eğitimi, astlarımı başarılı bir şekilde yönetmemi sağladı.	5.12	4	0.09	Red %10
17. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, beni sürekli dinamik kıldı.	7.92	4	0.09	Red %10
18. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde rol çatışması yaşamamı önledi.	7.48	4	0.11	Kabul
19. Bankanın mesleki eğitimi, sorumluluklarımın farkına varmamı sağladı.	9.49	4	0.05	Red
20. Mesleki eğitim, benim işimdeki olumsuz durumlara karşı korunmamı sağladı.	11.48	4	0.02	Red
21. Bankanın mesleki eğitimi, mesleğimle ilgili olarak kendimi yenilememi sağladı.	13.89	4	0.038	Red
22. Bankanın mesleki eğitimi, davranışlarıma olumlu bir şekilde yansıdı.	20.007	4	0.000	Red
23. Bankanın mesleki eğitimi, benim takım çalışmasına uyumumu sağladı.	14.55	4	0.006	Red
24. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubedeki performansımı yükseltti.	15.11	4	0.004	Red
25. Bankanın mesleki eğitimi, işimde kullanabileceğim yetkinlikleri artırdı.	8.34	4	0.008	Red
26. Bankanın mesleki eğitimi, benim kişilere karşı daha objektif davranmamı sağladı.	11.90	4	0.01	Red
27. Bankanın mesleki eğitimi, performansımın yükselmesine yardımcı oldu.	14.912	4	0.005	Red
28. Mesleki eğitim, performansım ile ilgili olumsuzlukları görmeme yardımcı oldu.	15.07	4	0.005	Red
29. İş yerimdeki performans değerlendirme süreciyle ilgili eğitim önceden verilmişti.	6.88	4	0.142	Kabul
30. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kariyerimin yükselmesi için	7.82	4	0.09	Red

gerekli olan performansı sağladı.				
31. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimle ilgili olarak bilgi, beceri, tutum ve davranışlarımı geliştirdi.	8.013	4	0.09	Red ** %10'a göre
32. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimle kazandığım davranışlar işte etkin ve verimli olmamı sağladı.	19.43	4	0.001	Red
33. Bankanın mesleki eğitimi, işime daha çabuk uyum göstermemi sağladı.	12.191	4	0.001	Red
34. Bankanın mesleki eğitimi, işimde teknik konulardaki performansımı artırdı.	20.125	4	0.000	Red
35. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde yönetim ve idari konulardaki performansımı artırdı.	7.21	4	0.125	Kabul
36. Bankanın bana vermiş olduğu teknolojik eğitim, işteki performansımı yükseltti.	13.46	4	0.009	Red
37. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, insanlar arası iletişim ve etkileşime olumlu bir şekilde yansıdı.	10.00	4	0.039	Red
38. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde stres yönetimi ve sorun çözmeme büyük fayda sağladı.	24.217	4	0.000	Red
39. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde çatışma yönetimine büyük fayda sağladı.	16.05	4	0.009	Red
40. Bankanın vermiş olduğu eğitim terfi etmemi sağladı.	11.97	4	0.018	Red

Tablo B.6. Çalışanların Yaşları ile Eğitim-Performans Ölçeği İlişkisi

İFADELER	χ^2	SD	P	KARAR Ho
1. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, görev yaptığım şubelerde faydalı oldu.	6.247	6	0.396	Kabul
2. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kişisel gelişimime katkı sağladı.	9.931	8	0.27	Kabul
3. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, teorik bilgimin artmasını sağladı.	2.684	6	0.847	Kabul
4. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, pratik (uygulama) bilgimin artmasına yol açtı.	8.218	8	0.412	Red
5. Aldığım yüksek performans notu bankanın verdiği mesleki eğitimden kaynaklanmaktadır.	23.863	8	0.002	Red
6. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki motivasyonumu artırmıştır.	9.516	8	0.301	Kabul
7. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, iş tatminimi artırmıştır.	9.107	8	0.333	Kabul
8. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki performansıma olumlu yansıdı.	9.054	8	0.338	Kabul
9. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, liderlik beceri ve özelliklerimi geliştirdi.	9.532	8	0.299	Kabul
10. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki verimliliğimi artırdı.	20.45	8	0.009	Red
11. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, güçlü / güçsüz yönlerimi görmeme yardımcı oldu.	14.519	8	0.009	Red
12. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitimde görevli eğitmenlerin etkinliği işimdeki başarıyı yükseltti.	9.43	8	0.069	Kabul
13. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubemin genel başarısına katkı sağladı.	15.49	8	0.05	Red
14. İşimde gösterdiğim başarılı performans bankanın vermiş olduğu mesleki eğitimin ne kadar önemli	6.457	8	0.596	Kabul

bir unsur olduğunun farkına varmamı sağladı.				
15. Şubedeki performans değerlendirme kriterleriyle ilgili bilgi bankanın mesleki eğitiminde verilmişti.	5.46	8	0.707	Kabul
16. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, astlarımı başarılı bir şekilde yönetmemi sağladı.	10.911	8	0.207	Kabul
17. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, beni sürekli dinamik kıldı.	10.534	8	0.23	Kabul
18. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde rol çatışması yaşamamı önledi.	10.86	8	0.21	Kabul
19. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, sorumluluklarımın farkına varmamı sağladı.	874	8	0.417	Kabul
20. Bankanın verdiği mesleki eğitim, benim işimdeki olumsuz durumlara karşı korunmamı sağladı.	7.43	8	0.49	Kabul
21. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim mesleğimle ilgili olarak sürekli kendimi yenilememi sağladı.	5.28	8	0.72	Kabul
22. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim davranışlarıma olumlu bir şekilde yansıdı.	6.24	8	0.62	Kabul
23. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim takım çalışmasına uyumumu sağladı.	16.23	8	0.039	Red
24. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubedeki performansımı yükseltti.	5.62	8	0.68	Kabul
25. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde kullanabileceğim yetkinlikleri artırdı.	8	8	0.43	Kabul
26. Bankanın verdiği mesleki eğitim, benim kişilere karşı daha objektif davranmamı sağladı.	7.90	8	0.44	Kabul
27. Bankanın verdiği mesleki eğitim, performansımın sürekli artarak yükselmesine yardımcı oldu.	11.85	8	0.158	Kabul
28. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, performansıyla ilgili olumsuzlukları daha çabuk görmeme yardımcı oldu.	16.29	8	0.038	Red
29. İş yerimdeki performans değerlendirme süreciyle ilgili eğitim bankam tarafından bana verilmiştir.	7.10	8	0.526	Kabul

30. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kariyerimin yükselmesi için gerekli olan performansı sağladı.	746	8	0.521	Kabul
31. Bankanın mesleki eğitimi, işimle ilgili olarak bilgi, beceri, tutum ve davranışlarımı geliştirdi.	9.74	8	0.28	Kabul
32. Bankanın verdiği mesleki eğitimle kazandığım davranışlar işte etkin ve verimli olmamı sağladı.	8.809	8	0.359	Kabul
33. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işime daha çabuk uyum göstermemi sağladı.	7.35	8	0.49	Kabul
34. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde teknik konulardaki performansımı artırdı.	6.08	8	0.638	Kabul
35. Bankanın verdiği mesleki eğitim, işimde yönetim ve idari konulardaki performansımı artırdı.	7.11	8	0.524	Kabul
36. Bankanın bana vermiş olduğu teknolojik eğitim, işteki performansımı yükseltti.	6.96	8	0.54	Kabul
37. Bankanın verdiği mesleki eğitim, insanlar arası iletişim ve etkileşime olumlu bir şekilde yansıdı.	14.43	8	0.075	Red ** %10'a
38. Bankanın verdiği mesleki eğitim, işimde stres yönetimi ve sorun çözmeme büyük fayda sağladı.	9.28	8	0.31	Kabul
39. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde çatışma yönetimine büyük fayda sağladı.	8.608	8	0.37	Kabul
40. Bankanın vermiş olduğu eğitim terfi etmemi sağladı.	4.58	8	0.801	Kabul

Tablo B.7. Çalışanların Öğrenim Durumları ile Eğitim-Performans Ölçeği İlişkisi

İFADELER	X ²	SD	P	KARAR Ho
1. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, görev yaptığım şubelerde faydalı oldu.	37.63	9	0.000	Red
2. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kişisel gelişimime katkı sağladı.	21.315	12	0.046	Red
3. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, teorik bilgimin artmasını sağladı.	19.503	9	0.021	Red
4. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, pratik bilgimin artmasına yol açtı.	27.18	12	0.007	Red
5. Aldığım yüksek performans notu bankanın mesleki eğitiminden kaynaklanmaktadır.	26.57	12	0.009	Red
6. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki motivasyonumu artırmıştır.	29.053	12	0.004	Red
7. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, iş tatminimi artırmıştır.	21.831	12	0.039	Red
8. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki performansıma olumlu yansıdı.	11.94	12	0.45	Kabul
9. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, liderlik beceri ve özelliklerimi geliştirdi.	17.23	12	0.141	Kabul
10. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki verimliliğimi artırdı.	10.171	12	0.601	Kabul
11. Bankanın verdiği mesleki eğitim, güçlü/güçsüz yönlerimi görmeme yardımcı oldu.	14.599	12	0.26	Kabul
12. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimde görevli eğitmenlerin etkinliği işimdeki başarıyı yükseltti.	17.677	12	0.126	Kabul
13. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubemin genel başarısına katkı sağladı.	13.34	12	0.34	Kabul
14. İşimde gösterdiğim başarılı performans bankanın verdiği mesleki eğitimin çok önemli	9.23	12	0.65	Kabul

bir unsur olduğunun farkına varmamı sağladı.				
15. Şubedeki performans değerlendirme kriterleriyle ilgili bilgi bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimde verilmişti.	21.81	12	0.040	Red
16. Bankanın verdiği mesleki eğitim, astlarımı başarılı bir şekilde yönetmemi sağladı.	21.115	12	0.049	Red
17. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, beni sürekli dinamik kıldı.	23.28	12	0.025	Red
18. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde rol çatışması yaşamamı önledi.	19.809	12	0.071	Red %10'a
19. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, sorumluluklarımın farkına varmamı sağladı.	15.576	12	0.211	Kabul
20. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim işimdeki olumsuz durumlara karşı korunmamı sağladı.	31.301	12	0.002	Red
21. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim mesleğimle ilgili olarak sürekli kendimi yenilememi sağladı.	19.463	12	0.078	Red %10'a göre
22. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, benim davranışlarıma olumlu bir şekilde yansıdı.	27.03	12	0.008	Red
23. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim takım çalışmasına uyumumu sağladı.	24.63	12	0.017	Red
24. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubedeki performansımı yükseltti.	32.46	12	0.001	Red
25. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde kullanabileceğim yetkinlikleri artırdı.	20.69	12	0.05	Red
26. Bankanın verdiği mesleki eğitim, benim kişilere karşı daha objektif davranmamı sağladı.	23.416	12	0.024	Red
27. Bankanın verdiği mesleki eğitim, performansımın sürekli yükselmesine yardımcı oldu.	21.581	12	0.042	Red
28. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, performansım ile ilgili olumsuzlukları daha çabuk görmeme yardımcı oldu.	33.36	12	0.001	Red

29. İş yerimdeki performans değerlendirme süreciyle ilgili eğitim bankam tarafından bana verilmiştir.	17.24	12	0.14	Kabul
30. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kariyerimin yükselmesi için gerekli olan performansı sağladı.	18.014	12	0.115	Kabul
31. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimle ilgili olarak bilgi, beceri, tutum ve davranışlarımı geliştirdi.	16.313	12	0.132	Kabul
32. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimle kazandığım davranışlar işte etkin ve verimli olmamı sağladı.	17.747	12	0.132	Kabul
33. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işime daha çabuk uyum göstermemi sağladı.	12.088	12	0.43	Kabul
34. Bankanın verdiği mesleki eğitim, işimde teknik konulardaki performansımı artırdı.	19.88	12	0.06	Red %10'a
35. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde yönetim ve idari konulardaki performansımı artırdı.	26.22	12	0.01	Red
36. Bankanın bana vermiş olduğu teknolojik eğitim, işteki performansımı yükseltti.	21.017	12	0.05	Red
37. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, insanlar arası iletişim ve etkileşime olumlu bir şekilde yansıdı.	9.19	12	0.68	Kabul
38. Bankanın mesleki eğitimi, işimde stres yönetimi ve sorun çözmeme büyük fayda sağladı.	26.36	12	0.01	Red
39. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde çatışma yönetimine büyük fayda sağladı.	44.28	12	0.00	Red
40. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim terfi etmemi sağladı.	29.53	12	0.03	Red

Tablo B.8. Çalışanların Kıdemleri ile Eğitim-Performans Ölçeği İlişkisi

İFADELER	χ^2	SD	P	KARAR Ho
1. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, görev yaptığım şubelerde faydalı oldu.	13.65	6	0.034	Red
2. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kişisel gelişimime katkı sağladı.	12.82	8	0.4	Red
3. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, teorik bilgimin artmasını sağladı.	5.58	6	0.47	Kabul
4. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, pratik bilgimin artmasına yol açtı.	11.44	8	0.178	Kabul
5. Aldığım yüksek performans notu bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitimden kaynaklanmaktadır.	23.09	8	0.003	Red
6. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki motivasyonumu artırmıştır	18.32	8	0.019	Red
7. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, iş tatminimi artırmıştır.	10.20	8	0.25	Kabul
8. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki performansıma olumlu yansıdı.	8.35	8	0.39	Kabul
9. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, liderlik beceri ve özelliklerimi geliştirdi.	22.91	8	0.003	Red
10. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki verimliliğimi artırdı.	25.59	8	0.001	Red
11. Mesleki eğitim, kendimin güçlü/güçsüz yönlerimi görmeme yardımcı oldu.	18.50	8	0.01	Red
12. Mesleki eğitimde görevli öğretmenlerin etkinliği, işimdeki başarıyı yükseltti.	14.00	8	0.082	Red ** %10'
13. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, şubemin genel başarısına katkı sağladı.	16.92	8	0.031	Red
14. İşimde gösterdiğim başarılı performans, mesleki eğitimin ne kadar önemli	12.78	8	0.12	Kabul

olduğunun farkına varmamı sağladı.				
15. Performans değerlendirme kriterleriyle ilgili bilgi mesleki eğitimde verilmişti.	11.38	8	0.18	Kabul
16. Bankanın mesleki eğitimi, astlarımı başarılı bir şekilde yönetmemi sağladı.	21.75	8	0.005	Red
17. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, beni sürekli dinamik kıldı.	18.307	8	0.019	Red
18. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde rol çatışması yaşamamı önledi.	9.73	8	0.28	Kabul
19. Bankanın mesleki eğitimi, sorumluluklarımın farkına varmamı sağladı.	8.98	8	0.34	Kabul
20. Bankanın mesleki eğitimi, işimdeki olumsuz durumlara karşı korunmamı sağladı.	10.66	8	0.22	Kabul
21. Bankanın mesleki eğitimi, mesleğimle ilgili olarak kendimi yenilememi sağladı.	8.033	8	0.43	Kabul
22. Bankanın mesleki eğitimi, davranışlarıma olumlu bir şekilde yansıdı.	7.83	8	0.45	Kabul
23. Bankanın mesleki eğitimi, benim takım çalışmasına uyumumu sağladı.	12.214	8	0.142	Kabul
24. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubedeki performansımı yükseltti.	7.78	8	0.45	Kabul
25. Bankanın mesleki eğitimi, işimde kullanabileceğim yetkinlikleri artırdı.	7.47	8	0.486	Kabul
26. Bankanın mesleki eğitimi, benim kişilere karşı daha objektif davranmamı sağladı.	12.107	8	0.146	Kabul
27. Bankanın mesleki eğitimi, performansımın yükselmesine yardımcı oldu.	9.68	8	0.28	Kabul
28. Bankanın mesleki eğitimi, performansıyla ilgili olumsuzlukları daha çabuk görmeme yardımcı oldu.	12.24	8	0.141	Kabul
29. İş yerimdeki performans değerlendirme süreciyle ilgili eğitim bana verilmişti.	13.808	8	0.08	Red ** %10'a

30. Mesleki eğitim, kariyerimin yükselmesi için gerekli olan performansı sağladı.	4.57	8	0.80	Kabul
31. Mesleki eğitim, işimle ilgili olarak bilgi, beceri, tutum ve davranışlarımı geliştirdi.	10.08	8	0.259	Kabul
32. Mesleki eğitimle kazandığım davranışlar işte etkin ve verimli olmamı sağladı.	12.692	8	0.123	Kabul
33. Bankanın mesleki eğitimi, işime daha çabuk uyum göstermemi sağladı.	12.32	8	0.137	Kabul
34. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde teknik konulardaki performansımı artırdı.	8.77	8	0.36	Kabul
35. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde yönetim ve idari konulardaki performansımı artırdı.	10.84	8	0.21	Kabul
36. Bankanın bana vermiş olduğu teknolojik eğitim, işteki performansımı yükseltti.	6.24	8	0.619	Kabul
37. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, insanlar arası iletişim ve etkileşime olumlu bir şekilde yansıdı.	11.14	8	0.193	Kabul
38. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde stres yönetimi ve sorun çözmeme büyük fayda sağladı.	7.86	8	0.44	Kabul
39. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde çatışma yönetimine büyük fayda sağladı.	8.67	8	0.37	Kabul
40. Bankanın vermiş olduğu eğitim terfi etmemi sağladı.	6.211	8	0.624	Kabul

Tablo B.9. Çalışanların Aylık Gelirleri ile Eğitim-Performans Ölçeği İlişkisi

İFADELER	χ^2	SD	P	KARAR Ho
1. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, görev yaptığım şubelerde faydalı oldu.	9.209	9	0.41	Kabul
2. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, kişisel gelişimime katkı sağladı.	11.95	12	0.44	Kabul
3. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, teorik bilgimin artmasını sağladı.	6.97	9	0.63	Kabul
4. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, pratik bilgimin artmasına yol açtı.	10.22	12	0.59	Kabul
5. Aldığım yüksek performans notu bankanın mesleki eğitiminden kaynaklanmaktadır.	23.57	12	00.23	Red
6. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki motivasyonumu artırmıştır.	12.42	12	0.41	Kabul
7. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, iş tatminimi artırmıştır.	18.76	12	0.09	Red ** %10'
8. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki performansıma olumlu yansıdı.	14.99	12	0.242	Kabul
9. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, liderlik beceri ve özelliklerimi geliştirdi.	19.95	12	0.06	Red ** %10'a
10. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimdeki verimliliğimi artırdı.	8.39	12	0.75	Kabul
11. Bankanın mesleki eğitimi, güçlü ve güçsüz yönlerimi görmeme yardımcı oldu.	17.43	12	0.134	Kabul
12. Mesleki eğitimde görevli öğretmenlerin etkinliği işimdeki başarıyı yükseltti.	13.24	12	0.35	Kabul

13. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, şubemin genel başarısına katkı sağladı.	9.016	12	0.70	Kabul
14. İşimde gösterdiğim başarılı performans mesleki eğitimin ne kadar önemli bir unsur olduğunun farkına varmamı sağladı.	9.11	12	0.693	Kabul
15. Performans değerlendirmeyeyle ilgili bilgi bankanın mesleki eğitiminde verilmişti.	16.35	12	0.17	Kabul
16. Bankanın mesleki eğitimi, astlarımı başarılı bir şekilde yönetmemi sağladı.	14.23	12	0.28	Kabul
17. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, beni sürekli dinamik kıldı.	17.28	12	0.139	Kabul
18. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde rol çatışması yaşamamı önledi.	16.51	12	0.169	Kabul
19. Bankanın mesleki eğitimi, sorumluluklarımın farkına varmamı sağladı.	18.24	12	0.108	Kabul
20. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim işimdeki olumsuz durumlara karşı korunmamı sağladı.	18.32	12	0.106	Kabul
21. Bankanın mesleki eğitimi, mesleğimle ilgili olarak kendimi yenilememi sağladı.	10.95	12	0.53	Kabul
22. Bankanın mesleki eğitimi, benim davranışlarıma olumlu bir şekilde yansıdı.	20.22	12	0.031	Red ** %10'
23. Bankanın vermiş olduğu mesleki eğitim, takım çalışmasına uyumumu sağladı.	22.58	12	0.031	Red
24. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubedeki performansımı yükseltti.	9.79	12	0.63	Kabul
25. Bankanın verdiği mesleki eğitim, işimde kullanabileceğim yetkinlikleri artırdı.	6.92	12	0.86	Kabul
26. Bankanın mesleki eğitimi, benim kişilere karşı daha objektif davranmamı sağladı.	8.31	12	0.71	Kabul
27. Bankanın mesleki eğitimi, performansımın sürekli artarak yükselmesine yardımcı oldu.	10.11	12	0.606	Kabul
28. Mesleki eğitim, performansım ile ilgili	15.108	12	0.236	Kabul

olumsuzlukları görmeme yardımcı oldu.				
29. İş yerimdeki performans değerlendirmeye ilgili eğitim bana önceden verilmişti.	9.062	12	0.69	Kabul
30. Mesleki eğitim, kariyerimin yükselmesi için gerekli performansı sağladı.	8.11	12	0.77	Kabul
31. Mesleki eğitim, işimle ilgili olarak bilgi, beceri, tutum ve davranışlarımı geliştirdi.	12.96	12	0.37	Kabul
32. Mesleki eğitimle kazandığım davranışlar işte etkin ve verimli olmamı sağladı.	10.19	12	0.599	Kabul
33. Bankanın mesleki eğitimi, işime daha çabuk uyum göstermemi sağladı.	22.32	12	0.034	Red
34. Bankanın mesleki eğitimi, işimde teknik konulardaki performansımı artırdı.	17.99	12	0.11	Kabul
35. Bankanın mesleki eğitimi, işimde yönetim ve idari konulardaki performansımı artırdı.	15.67	12	0.206	Kabul
36. Bankanın bana vermiş olduğu teknolojik eğitim, işteki performansımı yükseltti.	15.184	12	0.232	Kabul
37. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, insanlar arası iletişim ve etkileşime olumlu bir şekilde yansdı.	15.07	12	0.23	Kabul
38. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde stres yönetimi ve sorun çözmeme büyük fayda sağladı.	17.79	12	0.122	Kabul
39. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde çatışma yönetimine büyük fayda sağladı.	19.82	12	0.07	Red ** %10'a göre
40. Bankanın vermiş olduğu eğitim terfi etmemi sağladı.	8.31	12	0.76	Kabul

	YAŞ	EĞİTİM	CİNSİYET	MEDENİ	UNVAN	KIDEM	GELİR	TERCİH	SEKTÖR
unsur olduğunun farkına varmamı sağladı.									
15.Şubedeki performans değerlendirmeyeyle ilgili bilgi bankanın mesleki eğitiminde verilmişti.	K	R	R	K	R	K	K	R	R
16. Bankanın verdiği mesleki eğitim, astlarımı başarılı bir şekilde yönetmemi sağladı.	K	R	K	R	K	K	K	R	R
17. Mesleki eğitim, beni sürekli dinamik kıldı.	K	R	K	K	K	R	K	R	R
18. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde rol çatışması yaşamamı önledi.	K	R	K	K	K	K	K	R	K
19. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, sorumluluklarımın farkına varmamı sağladı.	K	K	K	K	R	K	K	R	R
20. Bankanın verdiği mesleki eğitim, işimdeki olumsuz durumlara karşı korunmamı sağladı.	K	R	K	K	R	K	K	R	R
21. Bankanın mesleki eğitimi, mesleğimle ilgili olarak sürekli kendimi yenilememi sağladı.	K	R	K	K	R	K	K	R	R
22. Bankanın mesleki eğitimi, benim davranışlarıma olumlu bir şekilde yansıdı.	K	R	K	K	R	K	R	R	R
23.Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, benim takım çalışmasına uyumumu sağladı.	R	R	K	K	K	K	R	R	R
24. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, şubedeki performansımı yükseltti.	K	R	K	K	K	K	K	R	R
25. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde kullanabileceğim yetkinlikleri arttırdı.	K	R	K	K	R	K	K	R	R
26. Bankanın verdiği mesleki eğitim, kişilere karşı daha objektif davranmamı sağladı.	K	R	K	K	R	K	K	R	R
27. Bankanın mesleki eğitim, performansımın sürekli yükselmesine yardımcı oldu.	K	R	K	K	R	K	K	R	R
28. Bankanın mesleki eğitimi, performansım ile ilgili olumsuzlukları görmeme yardımcı oldu.	R	R	R	K	K	K	K	R	R
29. İş yerimdeki performans değerlendirmeyeyle ilgili eğitim bankam tarafından verilmiştir.	K	K	K	K	R	R	K	R	K

	YAŞ	EĞİTİM	CİNSİYET	MEDENİ	UNVAN	KIDEM	GELİR	TERCİH	SEKTÖR
30. Bankanın verdiği mesleki eğitim, kariyerimin yükselmesi için gerekli olan performansı sağladı.	K	K	K	K	K	K	K	K	R
31. Bankanın verdiği mesleki eğitim, bilgi, beceri, tutum ve davranışlarımı geliştirdi.	K	K	K	K	R	K	K	R	R
32. Bankanın verdiği mesleki eğitimle kazandığım davranışlar işte etkin ve verimli olmamı sağladı.	K	K	K	K	R	K	K	K	R
33. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işime daha çabuk uyum göstermemi sağladı.	K	K	K	K	R	K	R	R	R
34. Bankanın verdiği mesleki eğitim, işimde teknik konulardaki performansımı arttırdı.	K	R	K	K	R	K	K	R	R
35. Bankanın mesleki eğitim, işimde yönetim ve idari konulardaki performansımı arttırdı.	K	R	K	K	K	K	K	R	K
36. Bankanın bana vermiş olduğu teknolojik eğitim, işteki performansımı yükseltti.	K	R	K	K	K	K	K	R	R
37. Bankanın mesleki eğitimi, insanlar arası iletişim ve etkileşime olumlu bir şekilde yansıdı.	K	K	K	K	K	K	K	R	R
38. Bankanın mesleki eğitimi, işimde stres yönetimi ve sorun çözmeme büyük fayda sağladı.	K	R	K	R	K	K	K	R	R
39. Bankanın bana vermiş olduğu mesleki eğitim, işimde çatışma yönetimine büyük fayda sağladı.	K	R	K	K	K	K	R	R	R
40. Bankanın vermiş olduğu eğitim terfi etmemi sağladı.	K	R	K	K	K	K	K	R	R

Açıklama: K : KABUL R : RED

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Paşa ÖZEN
Doğum Yeri, Yılı : Göksun, 1960
Medeni Hali : Evli, 2 çocuklu
E Posta : pasaozen@yahoo.fr

EĞİTİM DURUMU

2004-2010 : Doktora eğitimi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı, Adana,
1993-1994 : Silahlı Kuvvetler Akademisi, İstanbul,
1989-1991 : Kara Harp Akademisi, İstanbul,
1976-1980 : Kara Harp Okulu, Ankara,

YABANCI DİL : Fransızca, İngilizce

İŞ DENEYİMİ

2006-2010 : Ardahan ve Edirne’de tugay komutanlığı,
2003-2006 : Adana’da alay komutanlığı ve Malatya’da 2’nci Ordu Harekat Başkanlığı,
2001-2003 : Brüksel’de askeri ataşelik,
1996-2001 : Ardahan’da karargah subaylığı, tabur K.lığı, Kurmay Başkanlığı,
1998-1999 : Fransa Savunma Kolejinde öğrenci subaylığı,
1991-1996 : Kıbrıs’ta bölük K.lığı, Genelkurmay karargahında proje subaylığı,
1989-1991 : Kara Harp Akademisi öğrenci subaylığı,
1981-1989 : Dört Yol, Malazgirt, Kara Harp Okulu’nda takım ve batarya komutanlığı yapmıştır.

KURSLAR

- 1996** : Lisan Kursu, İstanbul.
1989 : Subay Özel Tekamül Kursu.
1980 : Uçaksavar Kursu- Polatlı.