

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN
PERFORMANSA VE KURUM İÇİ KARIYERE ETKİSİ:
BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

TUĞÇE SOĞANCIOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. AHMET DİKEN**

KONYA-2020

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN
PERFORMANSA VE KURUM İÇİ KARİYERE ETKİSİ:
BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

TUĞÇE SOĞANCIOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. AHMET DİKEN**

KONYA-2020



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü





Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Tuğçe SOĞANCIOĞLU	
	Numarası	188111011022	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	
		Doktora	
Tezin Adı	İşletmelerde Hizmet İçi Eğitiminin Performansa ve Kurum İçi Kariyere Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma		

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

TUĞÇE SOĞANCIOĞLU

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---	--	--

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	TUĞÇE SOĞANCIOĞLU		
	Numarası	18811101022		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Tezin Adı	Hizmet İçi Eğitimin Performans ve Kurum İçi Kariyere Etkisi:Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma			

Bu çalışma ile Konya bölgesindeki kamu ve özel bankaların yönetici ve çalışanları olmak üzere toplam 385 kişinin aldığı hizmet içi eğitimlerin performans ve kurum içi kariyere olan etkisi incelenmiştir. Yapılan anketlerden elde edilen sayısal verilerin analizi aşamasında, katılımcıların aldıkları puanların demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla betimsel istatistik analizi,çoklu regresyon analizi, korelasyon, t-testi ve tek yönlü varyans analiz (ANOVA) yöntemi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre; hizmet içi eğitimin performans ve kurum içi kariyere olumlu anlamda etki ettiğini, performans ve kurum içi kariyer üzerindeki değişimin yüzde yetmişinin hizmet içi eğitim ile açıklanabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim, Performans, Kurum İçi Kariyer, Banka Çalışanları.

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	TUĞÇE SOĞANCIOĞLU		
	Student Number	18811101022		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Title of the Thesis/Dissertation	The Effect Of In-Service Training On Performance And Internal Career: A Research On Bank Employees			

In this study, the effect of in-service training on 385 people, including managers and employees of public and private banks in the Konya region, on performance and in-house careers was examined. Descriptive statistical analysis, multiple regression analysis, correlation, t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) method were used to analyze whether the scores of the participants changed according to the demographic variables during the analysis of the numerical data obtained from the surveys. The relationships between the variables were calculated by Pearson Correlation coefficient.

According to the results of the research, it was concluded that in-service training positively affects on performance and in-house careers, and that seventy percent of the change in performance and in-house careers can be explained by in-service training.

Keywords: In-Service Training, Performance, In-House Career, Bank Employees.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	İ
ÖZET	İİ
ABSTRACT	İİ
İÇİNDEKİLER	İİİ
TABLolar LİSTESİ.....	Vİİ
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	İX
ÖNSÖZ.....	X

BİRİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.1.Eğitimin Tanımı.....	2
1.2.Eğitimin Önemi ve Amacı	3
1.3.İşletmelerde Eğitim.....	4
1.4.Hizmet İçi Eğitim	5
1.5.Hizmet İçi Eğitimin Önemi ve Amacı	7
1.6.Hizmet İçi Eğitimin Yararları	8
1.7.Hizmet İçi Eğitimin Temel İlkeleri.....	9
1.7.1.Etkin Katılım.....	10
1.7.2.Sürekli Eğitim	10
1.7.3.Uygunluk.....	10
1.8.Hizmet İçi Eğitimin Planlanması.....	10
1.8.1.Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	11
1.8.1.2.İş Analizi	11
1.8.2.Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler	12
1.8.3.Hizmet İçi Eğitimin Planlanması	13
1.8.3.1.Konunun İçeriğinin Saptanması	13
1.8.3.2.Eğitilecek Kişilerin Seçimi.....	13
1.8.3.3.Eğitim Süresinin Belirlenmesi.....	13
1.8.3.4.Eğitim Yerinin Belirlenmesi.....	13
1.8.3.6.Eğitimcilerin Seçimi	14
1.8.4.Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	14
1.8.5.Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması	15
1.9.1.İş Başında Eğitim	15
1.9.1.1.Yetki Devri Yoluyla Eğitim	16
1.9.1.2.Çıraklık Eğitimi	17
1.9.1.3.Yönetici Gözetiminde Eğitim.....	17
1.9.1.4. Staj Yoluyla Eğitim	18
1.9.1.5.Oryantasyon Eğitimi.....	18
1.9.1.6.İş Devri (rotasyonu) Eğitimi.....	19
1.9.2.İş Dışındaki Hizmet İçi Eğitim	19
1.9.2.1.Anlatım (konferans) Yöntemi.....	20
1.9.2.2.İşletme Oyunları Yöntemi	20
1.9.2.3.Rol Oynama Yöntemi.....	21
1.9.2.4.Duyarlılık Eğitimi.....	21

1.9.2.5.Seminer.....	21
1.9.2.6.Örnek Olay Yöntemi	22
1.9.2.7.Araştırmalı Vaka Çalışması.....	22
1.9.3.Teknoloji Temelli Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	22
1.9.3.1.Multimedya Eğitimi.....	23
1.9.3.2.Bilgisayar Destekli Eğitim	23
1.9.3.3.Uzaktan Eğitim	24
1.10.Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi	24
1.10.1.Eğitimi Değerlendirmenin Faydaları.....	26
1.10.2.Hizmet İçi Eğitiminin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler	26
1.10.2.1.Krikpatrick Modeli	26
1.10.2.1.1.Tepkinin Ölçülmesi.....	28
1.10.2.1.2.Öğrenmenin Ölçülmesi	29
1.10.2.1.3.Davranışların Ölçülmesi	29
1.10.2.1.4.Sonuçların Değerlendirilmesi	30
1.11.Eğitimde Fayda-Maliyet Analizi	30

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

2.1.Performans Değerlendirme	32
2.2.Performans Değerlendirmenin Önemi	32
2.3.Performans Değerlendirmenin Amacı	33
2.4.Performans Değerlendirme İle İlgili Kavramlar	34
2.4.1.Motivasyon.....	34
2.4.2.Ödül.....	35
2.4.3.Terfi.....	35
2.4.4.Ekip Çalışması	35
2.4.5.Örgüte Bağlılık.....	36
2.5.Performans Çeşitleri	36
2.5.1.Bireysel Performans	36
2.5.2.Takım Performansı.....	36
2.5.3.Kurumsal Performans.....	37
2.6.Performans Değerlendirme Süreci.....	37
2.6.1.Değerlendirmeye Alınacak Kriterler	39
2.6.2.Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi.....	41
2.6.3.Değerlendirme Döneminin Belirlenmesi	42
2.6.4.Performans Değerlemecilerin Eğitimi.....	42
2.6.5.Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi	42
2.7.Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	43
2.7.1.Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	43
2.7.1.1.Sıralama Yöntemi.....	44
2.7.1.2.İkili Karşılaştırma Yöntemi	44
2.7.1.3.Zorunlu Dağılım Yöntemi	45
2.7.2.Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	46
2.7.2.1.Grafik Skalaları	46
2.7.2.2.Kritik Olay Yöntemi.....	47

2.7.2.3.Kontrol İşaretleme Listesi Yöntemi	47
2.7.2.4.Zorunlu Dağılım Yöntemi	48
2.7.2.5.Davranış Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri	49
2.7.3.Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	49
2.7.3.1.Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi.....	49
2.7.3.2.Doğrudan İndeks Yöntemi	50
2.7.3.3.360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi	50
2.7.4.Performans Değerleme Yöntemlerinin Seçimi ve Karşılaştırılması	51
2.7.5.Çeşitli Yöntemlerden Oluşan Karma Yaklaşım.....	51
2.8.Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar.....	51
2.8.1.Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar.....	52
2.8.2.Hale Etkisi	52
2.8.3.En Son Ölçüme Bağlı Kalma Hatası	52
2.8.4.Aşırı Katı veya Aşırı Hoşgörülü Olmaktan Kaynaklanan Hatalar	52
2.8.5.İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınması.....	53
2.8.6.Pozisyondan Etkilenme Hatası.....	53
2.8.7.Kişisel Önyargılar	53
2.8.8.Kontrast Hatası.....	53
2.8.9.Benzerlik Hatası	53
2.9.Hizmet İçi Eğitimden Sonra Çalışanların Performansını Sürdürme.....	54
2.9.1.Pekiştirme.....	54
2.9.2.Öğrenme Noktalarının Geliştirilmesi.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM İLİŞKİSİ

3.1. Kariyer Kavramı	55
3.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi	56
3.3.Kariyer Yaklaşımları	56
3.3.1.Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı	57
3.3.2.Sınırsız Kariyer Yaklaşımı	58
3.3.3.Esnek Kariyer Yaklaşımı	59
3.3.4.Portföy Kariyer Yaklaşımı	59
3.3.5.Örgütsel Kariyer Yaklaşımı	60
3.3.6.Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı.....	60
3.4.Kariyer Aşamaları.....	60
3.4.1.Oluşum ve Keşif Aşaması.....	61
3.4.2.Gelişme	62
3.4.3.Sürdürme ve Kariyer Ortası Aşaması	62
3.4.4.Kariyer Sonu Azalma ve Çekilme (Emeklilik)	63
3.5.Kariyer Yönetimi	63
3.6.Kariyer Yönetimi Amaçları	64
3.7.Kariyer Yönetiminin Kapsamı.....	65
3.7.1.İşe Alma	66
3.7.2.Terfi.....	66
3.7.3.Transfer ve Yer Değiştirme (Rotasyon).....	66
3.7.4.İşten Çıkarma	67

3.7.5.Emeklilik	67
3.7.6.Oryantasyon Programı	68
3.7.7.Yönetici Geliştirme	68
3.7.8.Performans Değerlendirme	68
3.7.9.Örgütsel Yedekleme	68
3.8.Kariyer Yönetimi Sistemi Araçları	69
3.8.1.Kariyer Haritası	69
3.8.2.Kariyer Rehberliği	70
3.8.3.Kariyer Danışmanlığı	70
3.8.4.Koçluk	70
3.8.5.Eğitim ve Geliştirme Programı	71
3.9.Kariyer Planlama	71
3.9.1.Bireysel Kariyer Planlama	73
3.9.2.Örgütsel Kariyer Planlama	73
3.9.2.1.Örgütsel Analiz	73
3.9.2.2.Performans Değerlendirme	73
3.9.2.3.Hareket Planlama	73
3.10.Kariyer Planlamanın Önemi ve Amaçları	74
3.11.Kariyer Planlamanın Faydaları	75
3.12.Bankalardaki Hizmet İçi Eğitimin Performans ve Kariyere Olan Etkisi	75

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PERFORMANS VE KURUM İÇİ KARIYERE ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	77
4.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	77
4.3.Evren ve Örneklem	79
4.4.Veri Toplama Aracı	79
4.5.İşlem ve Veri Çözümü	80
4.5.1. Hizmet İçi Eğitim Anketine İlişkin Faktör Analizi	81
4.5.2. Performans Anketine İlişkin Faktör Analizi	83
4.5.3. Kurum İçi Kariyer Anketine İlişkin Faktör Analizi	84
4.6.Bulgular ve Yorumlar	87
4.6.1.Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Tabloları	87
4.6.2.Ana Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	90
4.6.4.İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	94
4.6.5.Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	96
4.6.6.Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	98
4.6.7.Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	99
4.6.8.Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	102
4.7.Konuyla İlgili Yapılan Çalışmalar	105
SONUÇ VE ÖNERİLER	107
KAYNAKÇA	113
EKLER	126
Ek-1.Anket Form	126
EK-2 Özgeçmiş	129

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemlerin Avantajları ve Dezavantajları	12
Tablo 2.1 Kurumsal Performans Kriterleri	37
Tablo 2.2 Sıralama Örneği	44
Tablo 2.3 İkili Karşılaştırma Örneği	45
Tablo 2.4 Grafik Dereceleme Yöntemini Gösteren Form.....	47
Tablo 2.5 Kontrol Listesi Form Örneği.....	48
Tablo 4.1 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Katsayıları.....	81
Tablo 4.2 Hizmet İçi Eğitim Anketine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu...	82
Tablo 4.3 Hizmet İçi Eğitim Anketin Maddelerine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	82
Tablo 4.4 Performans Anketine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	83
Tablo 4.5 Performans Anketin Maddelerine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi... 84	
Tablo 4.6 Kurum İçi Kariyer Anketine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu.. 84	
Tablo 4.7 Kurum İçi Kariyer Anketin Maddelerine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	85
Tablo 4.8 Araştırmada Kullanılan Ölçün Verilerinin Çarpıklık ve Basıklık Değeri 85	
Tablo 4.9 Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları	86
Tablo 4.10 Cinsiyet Frekans Tablosu.....	87
Tablo 4.11 Yaş Grubu Frekans Tablosu	88
Tablo 4.12 Eğitim Durumu Frekans Tablosu.....	88
Tablo 4.13 Bankada Çalışma Süresi Frekans Tablosu.....	88
Tablo 4.14 Bankadaki Görev Durumu Frekans Tablosu	89
Tablo 4.15 Hizmet İçi Eğitim Sayısı Frekans Tablosu	89
Tablo 4.16 Hizmet İçi Eğitim Türü Frekans Tablosu	89
Tablo 4.17 Korelasyon Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 4.18 Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	93
Tablo 4.19 Cinsiyet Değişkeni Gruplarına Yönelik Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları	95
Tablo 4.20 Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları.....	96
Tablo 4.21 Yaş Değişkeni Gruplarına Yönelik Tukey HSD Test Sonuçları	97
Tablo 4.22 Eğitim Düzeyi Değişkeni Gruplarına İlişkin ANOVA Sonuçları	98
Tablo 4.23 Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına Yönelik Tukey HSD Test Sonuçları	99
Tablo 4.24 Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına Yönelik ANOVA Sonuçları	100
Tablo 4.25 Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına Yönelik Tukey HSD Test Sonuçları	101

Tablo 4.26 Unvan Değişkeni Gruplarına İlişkin ANOVA Sonuçları	102
Tablo 4.27 Unvan Değişkeni Gruplarına Yönelik Tukey HSD Test Sonuçları.....	103



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Krickpatrick Modelinde Değerlendirme Seviyeleri	28
Şekil 2.1. Performans Değerlendirme Süreci.....	39
Şekil 3.1. Kariyer Aşamaları.....	61
Şekil 3.2. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama Yaklaşımı.....	72
Şekil 4.1. Araştırmanın Kurgulanan Kurumsal Modeli.....	78
Şekil 4.2. Hizmet İçi Eğitim Ölçüm Verileri İle Performans Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği.....	91
Şekil 4.3. Hizmet İçi Eğitim Ölçüm Verileri İle Kurum İçi Kariyer Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği	91
Şekil 4.4. Performans Ölçüm Verileri İle Kurum İçi Kariyer Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği.....	92



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, hizmet içi eğitimin performans ve kurum içi kariyere olan etkisini belirleyerek; bağımlı değişken olan hizmet içi eğitim, banka çalışanların performansını ve kurum içi kariyere etkisini ve bu kavramların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği amaçlanmıştır.

Yüksek lisans eğitimim sırasında gerçekleştirdiğim bu çalışmanın önemini öğreten ve bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde emeği olan saygı değer danışmanım sayın Prof. Dr. Ahmet DİKEN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tezime sağlamış oldukları katkılarından dolayı jürideki sayın hocalarım Prof. Dr. Adnan ÇELİK ve Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KARAYEL'e teşekkür ederim.

Uyguladığım anketleri büyük bir sabır ve samimiyetle cevaplayan Konya bölgesi kamu ve özel banka çalışanlarına, Nermin YAZGAN ve Özlem KARADAĞ AK'a yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Yardımlarını benden esirgemeyen ve beni bugünlere getiren canım Anneme, Babama, Abim Emre ve Eniştem Volkan'a, son olarak yaşamımın her döneminde olduğu gibi bu çalışmam boyunca sabrı ve tecrübesi ile yanımda olan canım Ablam Merve SOĞANCIOĞLU KALEM'e sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

GİRİŞ

Günümüzde rekabet, dinamik ve çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu değişimle birlikte işletmeler yeni bilgiler ile güncellenme ihtiyacı hissetmektedir. İşletmeler ise her türlü değişime adapte olmak, değişen çağa ayak uydurmak ve belli standartlara sahip olmak için "insan gücü" kaynağına yatırım yapmanın önemini anlamışlardır. Bu nedenle işletmeler değişime uyum sağlayıp devam ettirebilmeleri sürekli eğitim ile kendini yenilemeden geçmektedir.

Hizmet içi eğitim bireylerin çalışma yaşamlarında değişen koşullara adapte olmaları ve hizmet içi alanında başarılı olabilmeleri açısından önemli bir yere sahiptir. Özellikle günümüzde bilgi ve teknolojiye hızlı gelişmeler sayesinde mesleki gelişmeleri yakından takip edebilmesi hizmet içi eğitimleri zorunlu kılmaktadır. Hizmet içi eğitimler sayesinde çalışan işletmenin değer verdiğini düşünerek motive olmasına ve kaliteli hizmet sunarak işletmeye olumlu katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde "eğitim" ve "hizmet içi eğitimin" temel kavramları açıklanmıştır. Eğitimin tanımı, önemi, işletmeler için önemi, hizmet içi eğitimin önemi, amaçları, yararları, temel ilkeleri, hizmet içi eğitiminde planlanma ve kullanılan yöntemler, bu eğitimlerin değerlendirilmesi ve kullanılan yöntemler üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, performans değerlendirme süreci ile birlikte performansın önemi, amacı, değerlendirmede alınan kriterler, performans değerlendirme yöntemleri incelenmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde, bankalarda kariyere yönelik yönetim ve hizmet içi eğitim arasındaki ilişki ile birlikte kariyer kavramı, kariyer yaklaşımları, kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer planlamanın faydaları açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise, hizmet içi eğitimin performans ve kurum içi kariyere olan etkisini ortaya koymak için banka çalışanlarına yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, araştırmanın modeli ve hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama aracı, işlem ve veri çözümü, bulgular ve yorumlar, konuyla ilgili yapılan çalışmalar ile sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. EĞİTİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.1. Eğitimin Tanımı

Eğitim, bireylerin değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri ve çalışma yaşamlarında başarılı olabilmeleri açısından önemli bir yere sahiptir. Öğretim kurumlarında uygulama olanaklarının sınırlı olması ya da elde edilen bilgilerin yetersizliği nedeniyle işletmede çalışmakta olan bireylerin ya da yeni işe girecek elemanların eğitilmeleri zorunlu hale gelmektedir. Böylece işletmeler ihtiyaç duydukları özellikleri çalışanlarına kazandırarak onlardan en verimli performansı sağlamaya çalışacaklardır (Taşkın, 2001: 19).

Eğitim, bireyin sosyal yaşamını oluşturması için gereken bilgi, beceri ve tutuma sahip olmasına ve kişiliğini geliştirmesine destek olan bir süreçtir. Eğitim kavramının üç benzer tarafı bulunmaktadır. Bunlar (Taymaz, 1997: 2-3):

- Davranıştaki değişikliğin kişinin, kendi yaşantısı yolu ile olacağı,
- Yeteneklerinin kendisinin geliştirmesi gerektiği,
- Eğitimin aynı zamanda süreç olduğudur.

Biech'e göre eğitim değişim ve değişimdir. Eğitim; kişinin performansını arttırmaya yönelik gelişimin ve değişimin adıdır. Bahsi geçen gelişim ve değişim, bireyin mesleki ve sosyal yaşamı içerisinde daha iyi yerlere gelmesini sağlamaktadır (Biech, 2005: 8).

Eğitim, bireylerin çalışma yaşamlarının da başarılı olabilmeleri için planlanmış çaba olarak tanımlanabilir. Her işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmek için iyi eğitilmiş ve tecrübe sahipli personele ihtiyaç duymaktır. Çünkü günümüzde çalışanların işletme açısından uyum düzeyi yüksek, bilgi ve teknolojideki gelişmelere ayak uydurabilen, mesleki gelişmeleri takip edebilen performans'ı yüksek insanlara ihtiyacı vardır (Süzek, 2012: 130).

Ancak gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri hangi amaca hizmet ederse etsin eğer belli bir plan ve program dahilinde gerçekleşmezse beklenen yarar sağlamanın ötesinde maliyet ve zaman açısından da israfa yol açabilmektedir.

Diğer bir kaynakta eğitimin doğrudan yarattığı etki üzerine vurgu yapılmıştır. Buna göre eğitim, belirli amaçlar doğrultusunda kişiyi yetiştirmek süreci olup, bu süreç sonunda insanın kişiliği değişmektedir. Değişimin nedeni, eğitim süreci içerisinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerlerdir (Fidan, 1997: 8).

Tanımları değerlendirdiğimizde; eğitimin uzun ve planlı bir süreç olduğunu, bireyin davranışlarına istediği şekilde yön verebildiğini, belirli amaçlar doğrultusunda bilgi, beceri ve verim elde ettiğini görmekteyiz.

1.2. Eğitimin Önemi ve Amacı

Eğitimin amacı; eğitim programlarının bugün ve gelecekte yapacakları faaliyetlerin daha iyi yapabilmeleri için bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması için başvurularını sağlamaktır.

Her alanda hızlı gelişmelerin yaşandığı günümüzde, bilgiler de hızla artmakta ve değişmektedir. Bu ortamda insan faktörünü çağın gerektirdiği niteliklere sahip ve verimli bir hale getirmenin, hem toplumsal hem de kişisel temelde büyük önem taşıdığına inanılmaktadır.

Bu noktada, sosyal bir alan olan eğitim, bireyleri toplumdaki rolleri için hazırlarken toplumun devamını sağlamakta ve aynı zamanda yeni bilgiler ve beceriler kazandırma yoluyla da toplumun değişen koşullara adapte olmasını kolaylaştırmaktadır (Bursalıoğlu, 2006: 53).

Firmaların stratejik hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, insanı belirli niteliklerle donatacak şekilde yetiştirmek, eğitim programı ile sonuçlanır. Bu amaçlara ulaşmada planlı eğitim programının uygulanması ile ulaşılabilir.

Genel olarak baktığımızda ise eğitimin bu amaçlara ulaşmada, birçok diğer alandan etkilendiği gibi, birçok alana da yön veren bir bilim olduğu kanısına varabiliriz. Böylelikle eğitim kültürel değerlerden, toplum yapısından ve genel eğitim ile ilgili politikalardan etkilendiği gibi bu ilgili alanları da etkileyen ve yönünü belirleyen bir kavramdır.

İşletme açısından baktığımızda ise eğitim geliştirme ile önemli bir süreç haline gelmektedir. Eğitim ve geliştirmenin ortak amacı bireylerin var olan ve daha fazla performans yetersizliklerini ortadan kaldırmasıdır. Dolayısıyla çalışanın yeni teknolojilerden, iş tasarımlarından, mevcut işindeki performansını geliştirmeye olan ihtiyacını arttırmaktadır.

Eğitim ve geliştirmenin gerek işletme açısından gerekse çalışanlar açısından sağladığı yararları bakacak olursak (Bayraktaroğlu, 2011: 78-79);

İşletme açısından;

- İşletme politikalarını benimsemesine ve uygulamasını sağlar.
- İşçi, işveren ilişkisini geliştirir.
- Çalışanın bilgi, beceri, tutum ve yetenek düzeyini artırır.
- Verimlilik bilincini ve verimliliğini artırır.
- Çalışanların maliyetlerini düşürür, işletme içi iletişimi güçlendirir.

Çalışan açısından;

- Güven duygusunu geliştirir.
- İş tatminini yükseltir.
- Sorumluluk almasını sağlar.
- Amaç ve gereksinimlerini gerçekleştirmeyi sağlar.
- İletişim bilgisini artırır.

1.3. İşletmelerde Eğitim

Günümüz modern iş hayatında eğitim, geçmiş yıllara göre daha önemli bir hale gelmiştir. Teknolojideki artan yenilikler ve hızlı değişimler, çalışanlar üzerinde yenilikçi bilgi ve beceri elde etmelerini zorunlu kılmıştır. İş hayatındaki bireylere yapılan psikolojik baskılar, kişiyi eğitimle daha iyi yerlere getirerek kariyer beklentileri yaratmıştır. Grup içerisinde problemleri anlama ve çözebilmek ancak eğitim süreci ile elde edilebilen bir kabiliyet ortaya çıkarmıştır. Böylelikle modern iş dünyası, farklı bireylerle koordineli bir ortam içinde çalışabilecek kişilere ihtiyaç duymuştur. Başarılı işletmeler kabiliyeti geliştirme konusunda öncülük etmişlerdir.

Modern işletmelerde personel eğitimleri oldukça gerekli ve temel bir etkidir (Neo, 2010).

İşletme açısından değerlendirildiğinde; insan gücünün daha yüksek performanslı olması için eğitim programları uygulanarak çalışanların; bilgi, beceri ve tutumlarında olumlu gelişmeler amaçlanmaktadır. Bu durum iş gören yeteneklerinin geliştirilmesiyle; teknik, ekonomik ve yeni oluşan iş kollarına uyumluluk sağlayarak, iş gören yeteneklerini ve iş gereklerini, günümüz modern anlayışına yönelik biçimde geliştirmek anlamı gelmektedir. Böylece; çalışanların işini kapsamlı bir işletmenin parçası olarak görmesi gelişmenin hedefleri arasındadır (Sabuncuoğlu, 2011).

1.4. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitimin tanımı hakkında farklı şekilde tanımlar yapılmaktadır. Aytaç'a göre (2000: 147); "hizmet ve üretim etkinliğinin artırılması, ürünün üretimi ya da tüketilmesi esnasında ortaya çıkabilecek hataların ve kazaların giderilmesi, üretim ve hizmet uygulamalarında nitel ve nicel olarak gelişmesini sağlamak, maliyetlerin düşürülmesi, tasarruf artışını sağlamak, işgücüne yönelik verilen temel mesleki ve beceri eğitimleri yanında davranış ve beceri düzeyini yükselten planlı eğitim faaliyetleridir."

Başka bir tanımlamayla hizmet içi eğitim; "İş gücünün hizmete yönelik yatkınlığını sağlamak, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yere getirmek, verimlilik düzeylerini yükseltmek, bilgi ve becerileri arttırmayı amaçlayan etkinlik eğitimidir" (Canman, 2000: 95).

Bu tanımlara göre, hizmet içi eğitim kavramı çalışanlara bilgi, beceri ve niteliklerini arttırmak dolayısıyla eğitim sonucunda günümüzün gerektirdiği nitelikli bir donanıma sahip olma fırsatı bularak işletme verimliliğinde önemli bir artışa sebep olmaktadır.

Bu nedenle önem arz eden yaygın hizmet içi eğitim kavramını; mesleki teknik eğitim, vatandaşlık eğitimi, tamamlama eğitimi ile sağlık ve aile yaşamı eğitimleri şeklinde beş ana gruba ayırabiliriz (Tepe, 2007: 33-35).

Hizmet öncesinde personel tarafından alınan eğitim ile edinilen bilgilerin çalışma hayatında yetersiz olması, gelişen dünyaya uyum sağlama zorunluluğu, kariyerde yükselme isteğinin artması, bazı bilgilerin sadece işbaşında öğrenilebilecek nitelikte olması, işletmelerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine yer verme ihtiyacı duymasına neden olmaktadır.

Bireyin kendini geliştirme ve öğrenme isteği hizmet içi eğitimini önemli kılmaktadır. Kendini sürekli geliştirme ihtiyacı hisseden birey var olan ihtiyaçları, "ihtiyaçlar hiyerarşisinde" en üst aşamada yer almaktadır. Birey bu istek ve arzularını en uygun geliştirebileceği ortam çalışma hayatı olmalıdır.

Bu bağlamda iş görenler, hizmet içinde iş için yetişmek ve işi uygulayabilmek için kendilerini geliştirmek zorundadır (Gülseren, 1983: 34; Yıldız, 2009: 81).

Hizmet içi eğitimin işletme için olması geren önemli koşulları şunlardır (Aydınlı, 2004: 4);

- Bireysel gelişime yönelik talepler,
- Yasal ve diğer ilgili düzenlemelerdeki değişiklikler,
- Yenilikçi araç-gereç kullanımı,
- Teknolojideki gelişim,
- Yeni müdür atamaları,
- Değerlendirmede yaşanan sorunlardır.

Personel bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesinin zorunlu kılınması günümüzde sosyal, ekonomik ve teknoloji alanında yaşanan hızlı değişimlerdir. Çalışanın bilgi, beceri ve davranışı açısından duyulan eksiklikler, hizmet içi eğitimine olan ihtiyacı önemli hale getirmiştir. Bu sayede tam kazanılmayan davranış kalıpları ve hizmet öncesi eğitimde yanlış anlaşılan bilgilerin doğru öğrenilmesi önemini arttırmıştır (Gül, 2000: 3).

Hizmet içi eğitimin genel olarak taşıdığı özellikler (Desatnick, 1997: 658);

- Hizmet süresinin tamamını kapsamı ve bu süre içinde uygulanması,
- Mesleğe yönelik olması,
- Çalışanın ve işletmenin performansını arttırmaya yönelik olması,
- Öğrenmeyi pekiştirerek,beklenen davranış değişikliğini sağlamak,
- Çalışanın üst kademelere yükselmesini sağlamaktır.

1.5. Hizmet İçi Eğitimin Önemi ve Amacı

Hizmet içi eğitiminde amaç, değişen ve gelişen koşullara göre meydana gelen yeni durumların iş görenlere aktarılması ve iş görenlerin bu durumdan haberdar olmasıdır. Hizmet içi eğitimin planlanmasında ilk basamağı amaçların belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu plan doğrultusunda politikalar belirlenerek yöntem ve kurallar ortaya konacaktır. Amaçların belirlenmesi hizmet içi eğitim programında bir yöntem olarak kullanılacaktır. Amaçlar belirlenirken eğitimin niçin yapılacağı ve eğitimin sonunda ne elde edilmek istendiği tanımlanmaktadır (Konya, 2013: 28).

Hizmet içi eğitiminde belirlenen amaçlar eğitimi alacak personelin ihtiyaçlarına ve işletmenin belirlediği amaçlara göre tespit edilmelidir. Aynı zamanda eğitimle birlikte personelin işletme içinde istenen standartlara sahip olması sağlanmaktadır.

İşletmenin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve işletmelerin başarıya ulaşmalarında hizmet içi eğitim büyük önem taşımaktadır. Çalışanların sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri ve daha üst konumda görev yapabilmeleri için eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Böylelikle işletme hedeflediği amaçlarına ulaşabilmelidir (Bingöl, 2013: 147).

Hizmet içi eğitiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Gül, 2012: 3):

- İşe başlayan bireyin kurumun amaç ve politikalarını öğrenmesi, kuruma uyumunu sağlamak,
- Bireyin işyerine olan sorumluluk duygusunu geliştirmek,
- Ofiste gerçekleştirilen işlerin verimliliğini arttırmak,

- Temel bir takım mesleğe yönelik bilgi ve becerileri öğrenmesiyle çalışanın kendine güvenmesini sağlamak,
- Ofiste gerçekleştirilen işlerin zamanında yetiştirilmesine katkı sağlamak,
- İş kazalarını önlemek ve iş güvenliğini sağlamak,
- Düşük maliyet şartlarında kaliteli mal üretimini ve kaliteli hizmet üretimini sağlamak,
- Çalışanın kişiler ve departmanlar arasında iletişimi sağlamak,
- Çalışanın kariyer gelişimine katkıda bulunması,
- Çalışana saygınlık kazandırarak işinde başarıya ulaşmasını sağlamak,
- Çalışanları daha üst pozisyonlara hazırlayarak eleman ihtiyacını işletme içinden temin etmek,
- İşe geç kalmayı ve devamsızlıkları azaltmak şeklinde sıralayabiliriz.

Bilginin hızlı bir şekilde yenilendiği ve paylaşıldığı günümüzde işletmelerin sadece yöneticilerin yetkinliğiyle yönetilmesi mümkün değildir. Bu nedenle işletmelerin çalışanların tamamını kapsayan eğitim sistemleri geliştirmelidirler.

Bu nedenle işletmelerin çalışanlara düzenli aralıklarla eğitim vermesi gerekmektedir. Çalışanın kendi alanıyla yaptığı bilgi, beceri ve tecrübe kazanması da eğitim faaliyetleri içinde yer almaktadır.

1.6. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Mesleki alanda yaşanan bilim ve teknolojik gelişmeler iş görenler için hizmet içi eğitimi gerekli hale getirmektedir. Bu eğitimlerin iş gören ve işletmeye sağladığı yararlar büyüktür. İşletmenin faaliyet alanına ve çalışana uygun eğitimin verilmesi, eğitimin etkinliği konusunda oldukça önemlidir. Plansız bir şekilde uygulanan eğitim işletmeye gereksiz maddi kayıp olabilir. Hizmet içi eğitimin faydaları, işletmeye ve bireye sağladığı yararlar olarak iki başlık halinde incelenebilir:

Hizmet içi eğitimi işletmeye sağladığı yararlar (Pehlivan, 1997: 112):

- Hizmet içi eğitimler işletmenin kazancını artırır.
- İşletmenin her seviyesinde işe ilişkin bilgi ve beceriler gelişir.

- Çalışanın işletme hedeflerini tanıması ve benimsemesini kolaylaştırır.
- İşletmede gelişme sağlanır.
- İşletme içinde güven duygusu ve açıklık gelişir.
- Çalışanlarda işletmeye yönelik dönütler sağlanır.
- İşletmenin saygınlığı artar.
- İşçi-işveren ilişkisini geliştirir.
- Üretimin verimliliği ve niteliği artar.
- İşletmede iletişim ve gelişmeye uygun bir ortam yaratır.
- Personellerin değişmelere uyum sağlaması kolaylaştırır.
- Yönetmel ve yasalar hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar.

Bireyin bir işe başlamadan önce almış olduğu mesleki ya da daha genel eğitimin özelliği, bireyin işsiz kalması halinde veya herhangi bir olumsuzluk durumunda önem arz etmektedir. İşletmelerin hizmet içi eğitimin özellikle bireye işine yönelik bilgi, beceri ve tutum sahibi olması amacıyla gerçekleştirildiğinden mesleki eğitim özelliği de taşır (Korpi, Graaf, Hendrickx ve Layte, 2003: 28).

Hizmet içi eğitimin bireye sağladığı yararlar (Öztürk ve Sancak, 2007: 767-769):

- İnsan ilişkileri gelişir, sorumluluk alma korkusunu giderir.
- Özgüven duygusu gelişir, morali yükselir.
- Yenilikleri takip eder, kendini yetiştirmesini sağlar.
- Yeterlilik kazanır, ufkunu genişletir.
- Sorun çözme yeteneğini geliştirir.
- Başarma duygusunu geliştirir.
- Kariyer planlamasına yardımcı olur.
- İletişim becerileri gelişir.

1.7. Hizmet İçi Eğitimin Temel İlkeleri

Hizmet içi eğitiminden istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için bir takım ilkelerin olması gerekmektedir. Bu ilkeler;

1.7.1. Etkin Katılım

İşletme faaliyetinin etkili öğretim sürecini gerçekleştirebilmesi için uygulanan hizmet içi eğitim programına kişilerin katılımını gerektirmektedir. Eğitim faaliyetinin başarıya ulaşılması için işletme içerisinde uygulanabilmeli ve gerekli eksikler tanımlanabilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 111).

Eğitime katılan kişilerin, eğitimden beklentileri, gereksinimleri dikkate alınarak şirket yöneticilerinin de eğitime katılımları çalışanlar açısından tam ve etkin katılım sağlamasına katkı sağlamaktadır.

1.7.2. Sürekli Eğitim

Sürekli eğitim, işletme açısından çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını ve kendilerini yenileyen, geliştiren, işteki şu an ve gelecekteki konumuyla istenilen düzeye yükselmelerini sağlayan sistematik bir sistemdir.

Günümüzde işletmelerin eğitim faaliyetlerinde istedikleri başarıya ulaşabilmeleri için eğitimin sürekli olması gerekmektedir. Özellikle modern işletmelerin sürekli değişme ve gelişme süreci içerisinde olmaları yenilenmenin zorunluluğu sürekli eğitim ile mümkün olmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 235).

1.7.3. Uygunluk

Uygulanacak hizmet içi eğitimi çalışana uygun olmalıdır. Çalışanın demografik özelliklerine uygun eğitim programları düzenlenmelidir. Eğitimin gerekliliği çalışana benimsetilerek eğitim alanında isteklilik sağlanmalıdır. Çalışanın öğrenmesini kolaylaştırarak daha çok güdülenmeyi sağlayacaktır (Ergül, 2006: 57).

1.8. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması

Personel eğitiminin tasarlanması ve uygulanması bir takım süreçlerden meydana gelmektedir. Süreçler, hizmet içi eğitim ihtiyacının ortaya konması ve belirlenmesi, hizmet içi eğitimde planlanma, eğitim bütçesinin hazırlanması, eğitimin uygulanması ve eğitimin değerlendirilmesi şeklinde beş ana başlıktan oluşmaktadır.

1.8.1. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İşletme içerisindeki çalışanların niteliklerini arttırmak, ne tür eğitimlere ihtiyaçları olduğunu belirlemek gerekmektedir. Bu süreçte eğitim ihtiyaç analizi en önemli adımdır (Ersen, 1997: 121).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesindeki amaç; çalışanların gerek duyduğu eğitim programlarını belirlemek ve bu programlar hakkında içerikleri ortaya koymaktır. Bu süreçte eğitimin ne olacağı eğitimin içeriği, katılımcı gruplar belirlenerek işletmenin performansını arttırmayı hedeflenmektedir (Subaşılar, 2002: 261).

1.8.1.1. Organizasyonel Analiz

İşletmenin etkinliğini arttırmak için iş stratejilerine uygunluğu, iş gücü maliyeti ve ne kadar kaynak ayrıldığını belirlemeyi içerir (Noe, 2009: 88).

Bu düzeyde yapılan eğitim ihtiyaç analizi işletmenin hedef ve amaçlarına odaklanarak çalışanın performans yetersizliği belirlenir. İşletmenin güçlü ve zayıf taraflarını kapsayan ve bununla birlikte fırsat ve tehditleri göstermektedir. Böylece işletme içi sorunların çözümüne yardımcı olmaktadır.

1.8.1.2. İş Analizi

Çalışan tarafından yerine getirilen görevler ve bu görevleri niçin ve nasıl yapıldığını ve işin gerektirdiği niteliklerinin saptanmasıdır.

Çalışanın işi nasıl yaptığını gösteren şu an ki performansı ile gelecekte olması gereken performansı arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır (Taşkiran, 2011: 215).

1.8.1.3. Kişi Analizi

Çalışanın eğitim ihtiyacını belirlemeye yardımcı etmektedir. Kişinin bilgi, beceri, performans düşüklüğünü tespit ederek, eksikliğin motivasyondan mı veya iş organizasyonundan mı kaynaklı olduğunu, hangi çalışanın eğitime ihtiyacı olduğunu, bilgi, davranış ve ustalıkların neler olduğunu belirlemeyi içermektedir (Noe, 2009: 215).

Diğer analiz türlerinden ayrılmasının en önemli noktası çalışanın performansına yönelik değerlendirmeyi amaçlamasıdır. Kişiyeye uygulanan anket, gözlem ve performans değerlendirme yöntemleriyle kişinin bilgi ve beceri düzeyleri belirlenerek eğitime ne derecede ihtiyaç duyduğu belirlenir.

1.8.2.Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde çok çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin avantajları ve dezavantajları şeklinde bakacak olursak;

Tablo 1.1 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemlerin Avantajları ve Dezavantajları

YÖNTEMLER	AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
GÖZLEM	-İş ortamı ile ilgili bilgi sağlar. -İşin en az seviyede kesilmesini sağlar	- Uzman gözlemci kişilere gerek vardır. -Çalışanın davranışı gözlenirse değişebilir.
ANKETLER	-Maliyeti az düzeydedir. -Çok sayıda bireyden bilgi toplanır. -Bilgiler kolayca elde edilir.	-Belli bir zaman gerekir. -Geri dönüş oranları az olabilir ve uygun verilmeyen cevaplar görülebilir. -Ayrıntılar eksik kalır.
MÜLAKATLAR	-Eğitime olan ihtiyaç ile ortaya çıkan sorunların neden ve çözümlerini ortaya koymada iyidir. -Beklenmeyen meselelerde ilgilenebilir. -Sorular değiştirilebilir.	-Zaman alır. -Analiz edilmesi zordur. -Mülakatı yapan kişi uzman olmalıdır. -Konu uzmanları için tehdit edici olabilir. -Planlaması zordur.
ODAK GRUPLAR	-Tek bir kişinin karışık sorunlar için faydalıdır.	-Zaman alır. -Grup üyeleri duymak istenildiğini düşündükleri bilgileri verir. -Materyaller eski olabilir.
KAYITLARI OKUMA	-Eğitime olan ihtiyacın ayrıntılarını ve problemlerin nedeni ve çözümünü ortaya koymak için uygundur.	-Zaman alıcıdır. -Analiz edilmesi zordur. -Uzman görüşmeceye ihtiyaç duyar.
ONLİNE TEKNOLOJİ	-Objektiftir. -İşin kesintiye uğramasını azaltır.	-Personeli tehdit edebilir. -Yönetici bunu cezalandırmak için kullanabilir.

Kaynak: RAYMOND A. (2009). Noe, İnsan Kaynaklarının Eğitimi&Geliştirilmesi, Çev: Canan Çetin, İstanbul, Beta Yayınları, s:94.

1.8.3. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması

Eğitim ihtiyacını belirledikten sonra işletmenin sonraki adımı programın belirlenmesidir. Bu planda; eğitimin amacı, eğitimde kullanılan yöntemler ve programını değerlendirmesi gibi konuları kapsamaktadır. Yöneticiler tarafından eğitimler kısa ve uzun süreli eğitimler olarak hazırlanmaktadır. Uzun süreli eğitim programları şu şekilde özetlenebilir (Dessler, 2013: 276);

1.8.3.1. Konunun İçeriğinin Saptanması

Eğitim konuları belirlenirken amaç ; işletmenin ihtiyaçları ve ulaşmak istediği amaçlar önem taşımaktadır. Çalışanın işini daha iyi yapmasını sağlamak ve bilgi kapasitesini yükseltmektir.

1.8.3.2. Eğitilecek Kişilerin Seçimi

Bu aşamada eğitime ihtiyacı olan personel belirlenir. Personelin eğitim programını zorunlu olarak belirtip belirtmediği, personelin katılımının isteğe bağlı olup olmadığı, katılımcının seçimini belirleyen aşamadır (Tüzüner, 2011: 145).

1.8.3.3. Eğitim Süresinin Belirlenmesi

Çalışanın bilgi ve becerisini arttırmak için düzenlendiğinde eğitimin mümkün olduğunca kısa süreli olması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanın işbaşından uzaklaşmasına bu da işletmenin üretimi aksatabilmesine sebep olabilir.

1.8.3.4. Eğitim Yerinin Belirlenmesi

Eğitimin nerede gerçekleşeceği konusunda birçok farklı görüş vardır. Seçilen yerinin işletmenin amaçlarını gerçekleştirme düzeyini etkileyebilmektedir. Çalışanlara verilen eğitimin teorik kısmı eğitim merkezleri ve derslikler bu konuda yararlı olacaktır. Ancak çalışana verilen derslerin uygulama ya da beceri kazandırılması amaçlanıyorsa bu tür eğitimlerin fabrika ya da bürolarda işbaşı eğitimi şeklinde verilmelidir. Eğer iş dışında yapılması gereken eğitimler ise eğitim merkezlerine atölyelerin kurulması gerekmektedir. Örneğin; ilgili araç-gereç, makine gibi (Taymaz, 1992: 110-111).

Bununla birlikte seçilen eğitim yerinin uygun olması gerekmektedir. Çalışanların rahat, gürültüden uzak ve aydınlatma konularında sıkıntı yaşamamalarına dikkat edilmelidir.

1.8.3.5. Eğitim Tekniğinin Seçimi

Eğitime yardımcı olacak ve eğitimin pekiştirilmesi konusunda, eğitimi veren uzmanın uygulamada ne gibi teknikler kullanacağını önceden saptanması gerekmektedir. Örnek; grup tartışması, sesli film, rol oynama, projektör cihazı gibi.

1.8.3.6. Eğitimcilerin Seçimi

Eğitimi veren kişinin alanında yeterli bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir. Eğitimciler, psikolog, danışma, üst kademe yöneticiler, üniversite öğretim üyeleri gibi farklı kişiler arasından seçilebilir

1.8.4. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitim planlanmasının çok önemli bir tarafıda da işletmenin eğitim bütçesinin belirlenmesidir.

Eğitimde planlanan yöntemler, eğitim süresi gibi nitelik özellikleri bütçeye bağlı olup türlü yaklaşımlardan yararlanılabilir. Örneğin; satış ve karın belirli bir yüzdelik kısmı her yıl ki eğitim bütçesi olarak belirlenir. Bir önceki yılın bütçesi belirli bir artış oranıyla yinelenebilir ya da diğer işletmelerin bütçelerine mukayese değer olarak alınabilir (Barutçugil, 2004: 310).

Eğitim de mali tabloların belirlenmesi de çeşitli eğitim faaliyetlerini gerçekleştirecek bir yatırım olarak kabul edilir. Buradaki amaç uzun dönemde verimlilik ve karı arttırmaktır. Aynı zamanda planlanmamış bir eğitim programına işletmeye masraf yaratabilir. Bu nedenle gerekli bir bütçe hazırlığı eğitim ihtiyacını saptamak ve bu ihtiyacı karşılayacak eğitim programının uygulanması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 127).

İşletmenin eğitim harcamalarını ve bunu karşılayacak kaynakları genellikle bir yıllık süreler olarak tablolar halinde çıkarır. Bu tablolarda eğitsel harcamalar, gelir tahminleri bütçe döneminde hesaplanır. Dönemde hesaplanan yönetici eğitimleri, teknik eğitimler ayrı ayrı harcama kalemi olarak işlem görür.

Bir işletmenin eğitim bütçesi, başka bir örgütün iç veya dış değişkenlerine bağlı bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları şu şekildedir:

- İşletme kültürü, vizyonu ve görüş ile değerleri,
- İşletmenin uzun dönem amaç ve değerleri,
- Ekonomik çevrenin canlı ve durgun olması,
- Sosyal değişim hızı,
- Yasal düzenlemeler,
- Liderlerin tutucu olmasıdır (Barutçugil, 2004: 311).

1.8.5. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması

Eğitim programı ve eğitim bütçesi hazırlandıktan sonra planda görülen iş başı ve iş dışı eğitim programı uygulanır. Eğitime katılacakların düzeyi, sayısı, bütçe gibi bir takım faktörler belirlendikten sonra eğitimi kimler tarafından verileceği belirlenir.

Günümüzde işletmeler teknolojinin gelişmesiyle birlikte eğitimleri genellikle bilgisayar temelli eğitim yöntemini kullanmaktadırlar.

1.9. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Hizmet içi eğitim yöntemlerini üç ana grupta incelemek mümkündür. İş başında eğitim, iş dışında eğitim ve teknoloji temelli eğitimler olmak üzere üç'e ayrılmaktadır.

1.9.1. İş Başında Eğitim

İş başı eğitim yöntemi, çalışanın görevini yerine getirdiği sıradaki eğitimi ifade eder. Bu eğitim yönteminde, eğitim çalışanın iş ortamında gerçekleşmesi aynı zamanda işine devam etmesi ve işlerin fazla aksamaması halidir. Maliyeti düşük olup, çalışanın işi başka bir ortamda öğrenmediği için adaptasyon sorunu da yaşamamasına neden olur (Kaynak, 2000: 191). İşbaşında eğitim yönteminin çeşitli yararları ve zararları bulunmaktadır.

Yararları şu şekilde sıralanabilmektedir (Taşkın, 1993: 36);

- İşe yeni giren bireyin işe alışma zamanının kılmasına ve stratejik kaynaklarının içinde bulunan zaman kavramını faydalı şekilde yararlanılmasını sağlamaktadır.

- İşbaşı eğitim metotları daha kıt maliyetli olmakla birlikte eğitim araç ve gereçleri için bir masrafı ve artı giderinin olmamasıdır.
- İş, başka bir ortamda öğrenilmediği için adaptasyon sorunu yaşanmamaktadır.
- Çalışan hem eğitim görüp aynı zamanda da işine devam ettiğinden işler fazla aksamamaktadır.
- İşçi devrini azaltarak, işe yeni girenlerin kaygılarını hafifletir.
- Çalışanın ileri zamanda karşılaşacağı esas beceri eksikliklerini baştan görme fırsatı vermektedir.
- Müşteri hizmeti sağlması konusunda lider ruhlu olmasıdır.
- Sürdürülebilir hizmet ve ürün niteliğinin olgunlaşmasında önemli bir rol üstlenir.

İşbaşı eğitimin zararları ise şu şekildedir (Uyargil, Sadullah, Özçelik 2010: 175);

- İşbaşı eğitimi veren kişinin yeterli bilgi birikimine sahip olmayabilir.
- Öğrenme sırasında arızalı mal üretimi ve defolu mal üretimi olabilir.
- Stres, gürültü ve temizlik koşullarının yeterli olmaması bakımından eğitim için yararlı bir platform olmayabilir.
- Ortamın bir çok çalışanın eğitim alması için uygun olmayabilir.
- Eğitim alan çalışanların acemi olması nedeniyle çeşitli meslek kazaları yaşanabilir.

Belli başlı işbaşında eğitim hizmetleri; yetki devri yoluyla eğitim, çıraklık eğitimi, yönetici gözetiminde eğitim, staj yoluyla eğitim, oryantasyon eğitimi ve iş rotasyonu gelmektedir.

1.9.1.1. Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Merkezi yönetimin kullanıldığı kurumlarda, çalışanların görevlerini, üst kademe yöneticiler tarafından belirlenen kararların uygulanması söz konusudur. Böyle bir yönetim ortamında kişilerin kendi kendilerine muhakeme etmeye yönelmesi, fikir alış-verişinde bulunması, çalışanların özgür kişilik yapılarında gelişme ve yaratıcı fikire sahip olmalarını zorlaştırabilir. Merkezi yönetim şeklinin tam tersi olan yetki devri, çalışanın gelişmesi ve yetişmesini sağlayan bir yönetimi

oluşumudur. Yetki devrinin kullanıldığı yönetim şeklinde, personelin karar verme, düşüncelerini ortaya koyma, düşünme konularında tutum ve davranışlarını geliştirme durumundadır. Dolayısıyla günümüz işletmeleri tarafından yoğunlukla değerlendirilen eğitim yöntemlerinden biridir (Murat, 2009: 69).

Karar alma ve mesuliyet bilincinin gelişmesini sağlayan bu yöntem, işletme hedeflerine varma noktasında sorumluluk almayı sağlayarak çözümleyici düşünmeye yönlendirmektedir. Hizmet içi eğitim yönteminde; yöneticinin maksadı belirledikten sonra, işin yapılma ve yöntemini astına bırakarak sadece neticesi denetlenmektedir. Bu yöntemin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için yöneticinin astıyla iyi bir işbirliği kurması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 131).

1.9.1.2. Çıranklık Eğitimi

Çıranklık eğitimi hem işbaşında hem de sınıf içi yapılan bir eğitim metodudur. Eğitimi bir iş yerinde öğrenci kimliğinde 10-18 yaşlarında çalışması gerekmektedir. Bu işin yerine getirilmesinde niçin ve ne şekilde yapıldığının öğretilmesi etkili öğrenim deneyimleri arasında yer almaktadır.

1.9.1.3. Yönetici Gözetiminde Eğitim

Yönetimin ve astların, her asttan ne istediğini en iyi şekilde tanıyan yöneticiler tarafından her astın başarısını arttırmak için kapasitesi doğrultusunda yönlendirerek yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olmasıdır. Yönetici, astın zayıf yönlerini bilerek geliştirmesini yeni niteliklerin kazandırılması amacıyla elverişli bir ortam oluşturarak iş gücünde verimin artmasını sağlamaktadır. Özellikle maliyetlerin düşük olması ve yalın işlerin öğretilmesinde tesirli olan eğitim sıklıkla tercih edilen bir yöntemdir (Kartal, 2001: 235).

Gözlem yapılmadan önce çalışana ait gözlem planı ve gözlem formu oluşturulmalıdır. Kişinin tutum ve davranışları not alınarak gözlem sonunda gerekli kayıtlar tutulmalıdır.

Bu yönteme yapılan eleştiriler "bilme" ve "ğretme" nin birbirinden farklı Şeyler olduğunu,yöneticinin astına doğru Őeyleri aktarırken kendi yanlışlıklarını da aktarabilmesi gibi olumsuz nedene sebep olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2011: 147).

1.9.1.4. Staj Yoluyla Eğitim

Personel adayları için önemli olan staj uygulaması, adayların söz konusu mevzuda görevleri için geçici bir müddet yada göreve hazırlanması amacıyla yapmaları esasına dayanmaktadır. Genellikle 1-12 ay arasında uygulanan staj eğitimi işletmelerin gereken önemi vermeyen ve formalite gözüyle bakan staj uygulamasının aslında etkili bir Şekilde planlandığında işletme açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır.

Günümüzde etkili ve istenilen öğrenme yolunda bilgileri pratiğe dökme Őansının önemli olduğu bir eğitim sistemine geçtiği aşıkardır.Bu eğitim yönteminde dikkat edilmesi gereken bir kaç mühim özellik vardır. Bunlar; işin ince teknik bilgilerinin zamana yayılarak öğrenilmesi, stajyerleri zorlayacak işlerin verilmemesi, stajyerlerin yaptıkları çalışmaların hem olumlu hem de olumsuz yönlerini objektif bir Şekilde bildirilmesi, yapılan yanlışların nedenlerinin ve sonuçlarının ortaya konmasıdır (Sabuncuoğlu, 2011: 135).

1.9.1.5. Oryantasyon Eğitimi

Bireyin işe kabul olmasıyla birlikte, işletmenin hedef ve amaçlarını, yapısını, politikalarını, işleyişini, sorumluluklarını, yetki ve görevini, mesai harcayacağı çalışma arkadaşlarını ve işletmeyi tanımak amacıyla yapılmakta olan eğitim türüdür.

Uygulanan bu çeşitli eğitim programında; giriş, takdim, uyum, hazırlayıcı, oryantasyon, eğitim gibi çeşitli adlar verildiği sıklıkla rastlanmaktadır.

Oryantasyon programının genel olarak sağladığı faydalar Şunlardır (Taymaz, 1997: 8):

- İşletme hakkında olumlu bir hissiyat sağlar.
- Personelin alakalı kuruma katılmasıyla ilgili vermiş olduğu kararın doğru kalite taşıdığına yardımcı olur.
- Samimi bir karşılama sağlamış olur.
- Çalışanın bilmesi gereken temel görevlerin bilmesine katkı sağlar.
- İleride verilen eğitimler için temel teşkil eder.
- Çalışanların kaygılarının azalmasına yardımcı olur.

1.9.1.6. İş Devri (rotasyonu) Eğitimi

Çalışanların, yapmış olduğu işleri bütün olarak değerlendirme, kariyer gelişimlerini farklı noktalara hareket ettirebilme ve farklı kişilerle çalışabilmek amacıyla kullanılan rotasyon eğitimin temel amacı, monotonluk duygusunun ortadan kaldırılmasını sağlamaktır. Uygulayıcının bu noktada özen göstermesi gereken özellik, bu eğitimi çok fazla veya çok az kullanması neticesinde motive ve eğitsel bir çaba olmaktan öteye giderek, çalışan için bunaltıcı, uzmanlaşmasını engelleyen bir süreç haline gelebilir. Bu nedenle rotasyon eğitimi almadan evvel işletme ihtiyaçlarını ve çalışanın isteklilik düzeyi göz önünde bulundurulmalıdır.

OECD (İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı) ve ABD ülkelerin yapmış olduğu araştırmalarda, iş rotasyonlarının giderek artan oranlarda işletmeler tarafından kullanıldığı gözlenmektedir. Buna göre, 1992 yılında ABD'de işletmelerin %26'sının işgücünü rotasyona tabi tuttuğu ve bu tahminin 1997 yılında %50 civarına ulaştığı görülmüştür. OECD ülkeleri baz alınarak yapılan çalışmada ise 50 işçi çalıştıran kurumların iş rotasyonunun %24 tahminin gerçekleştirdiği, kaç kişinin çalıştığı gözetilmeyen işletmelerde ise bu oranın %12 olduğu görülmüştür. Bu kadar önemli olan oranlarda iş rotasyonları üzerinde durulmuş ve rotasyon eğitimlerini mecburi kılmıştır (Ortega, 2001: 1361).

1.9.2. İş Dışındaki Hizmet İçi Eğitim

Çalışanlara tartışma, tetkik ve gözlem yapma olanağı sunarak mukteza olan bilgi ve becerileri kazandırmayı amaçlayan iş dışı hizmet içi eğitim, çalışanları günlük iş yaşamının tesirinden çıkararak değişik ve uygun bir ortam sağlar. İşletme içinde ve dışında düzenlenebilen eğitim yöntemleridir (Taymaz,1997:10).

İş dışındaki hizmet içi eğitimlerin bir takım olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Olumlu yanları; çalışanın günlük iş hareketlerine dahil olunmadığından dolayı davranışlarının gizlemeden gözlenebilmesi, öğretilenlere yoğun bir dikkat göstermeleri ve öğrenmenin niteliğinin daha fazla dikkat gösterilmesi bulunmaktadır. Olumsuz tarafları arasında ise, eğitimin naklini kolaylaştıran malzemelerde entegrasyondaki başarısızlık ve öğrenilen unsurların uygulanması için genellikle yoğun çaba gösterilmemesi bulunmaktadır (Bingöl, 2013: 227).

1.9.2.1. Anlatım (konferans) Yöntemi

Her ne kadar bir takım çalışmalarda konferans ve anlatım yöntemi ayrı ayrı değerlendirilse de, her iki yönteminde konuyu uzman bir kişinin belli bir topluluğa takdim etmesi temel ilke kabul edilmekte ve uygulamada gerekli araçlar kullanılmaktadır. Diğer eğitim yöntemlerinden de faydalanarak yerine getirilmesi en önemli özelliklerindedir. Genellikle eğitimin yürütülmesi sürecinde konuşma esnasında ve sonunda dinleyicilerin soru sormaları için vakit bırakılmaktadır. Katılımın 30'u geçmesiyle birlikte daha tesirli ve resmi bir hava duyulmaktadır (Murat, 2009: 70-71).

Geleneksel bir eğitim sistemi olması ve tek yönlü bir iletişim yönteminin kullanılması bu yönetime yapılan eleştirilerin başında gelmektedir. Eğitim sürecine katılanların mevzuda ne değerde yararlandığını denetlenememesi ve uzun devam etmesi durumunda dinleyicilere iç sıkıcı gelmesi bu metoda yapılan diğer bir eleştiri olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 136).

1.9.2.2. İşletme Oyunları Yöntemi

Eğitime katılan çalışanların, hayali bir işletmenin temsilcisi rolünün verildiği bu yöntemde, temsilcilere işletmeye ait bilgi ve dokümanlar verilerek, ortaya konan sorunların ve bu sorunlarla ilgili kararlar elde etmek ve işletme adına bağlantı kurmaları beklenir. Böylelikle iş yaşamının hipotezleri üzerine bir oyun oynanır. Ancak, bu yöntemin maliyetinin yüksek olması, gerçekte alınan kararlar ile çelişkiler yaratması, üst düzey yöneticiler tarafından uygulanan bir eğitim programı olması ve pek çok eğitimci tarafından tercih edilmemesinin nedenlerindedir (Bingöl, 2013: 19).

1.9.2.3. Rol Oynama Yöntemi

İş dışında hizmet içi eğitim sistemlerinden biri olan rol oynama yöntemi uygulamada sıklıkla rastlanan ve "taklit edelim" oyunu ile başlayan bir yöntemdir. Katılımcıların tümü için bir senaryo hazırlanır ve dağıtılır oyunda geri kalanlar ise oyuncuların hareketleri ve tutumlarını değerlendirirler. Ekip lideri ise yorum ve sonuçları belirleyerek, hatırlanması gereken noktaları işaret eder. Canlı olarak gerçekleştirilen yöntem katılanların ilgisini çekmekte ve sıkılmalarını engellemektedir. Özellikle yönetici gözetimindeki bu yöntem, katılanların sorunlarını anlamalarına ve çözüm geliştirmelerine yardımcı olmaktadır

1.9.2.4. Duyarlılık Eğitimi

Kısaca T.GRUP (Training Group) yöntemi olarak bilinen eğitimin temel niyet mekanizması, ortam ve kişi arasında ahenksizliklerin ortadan kalkmasına ve işletme içindeki değişikliklere intibak sağlamasına katkı sağlamaktadır (Bilgin, 2007: 19).

Duyarlılık eğitimine katılan her çalışan, başkalarını anlamaya çalışırken, bireyin kendi duygularının etkilerini ve davranış kalıplarını izleme fırsatı bulurken, güdülerini analiz etmektedir. Bu sayede kişiler arası iletişime girme noktasında yeteneklerinde bir artış görülmekte ve kişinin duyarlılık hissiyatını artırma eğilimi göstermektedir.

Duyarlılık eğitimin temel özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Canman, 2000: 113):

- Ortak bir amaca hizmet etmemesi, tek hedefin birey ve grup ilişkileri hakkında bilgi elde etmesidir.
- Hiç kimsenin formel otoritesinin olmaması ve eğitim sürecine katılan herkesin statüsünden bağımsızdır.
- Gündemi ve konu hakkında ekip kendisi seçmekte olup, önceden tayin edilmiş bir konu ya da gündemin olmamasıdır.

1.9.2.5. Seminer

İşletmenin özellikle orta ve üst derece yöneticileri için mesleki ya da teknik bilgilerini geliştirme imkanı verilir. Mesleki kuruluşlarca düzenlenen seminerler işletme içinde ve dışında olabilmektedir.

1.9.2.6. Örnek Olay Yöntemi

Başkaları ile yakın ilişkiler kurmayı, bireyi gerçek iş yaşamına hazırlamayı, iş birliğine girmeyi öğreten, sorunlara çözümler aramaya teşvik eden rol oynama yöntemi olup iki veya daha fazla kişi gerçekçi durumu temsil etmektedir. İyi bir şekilde uygulandığı takdirde, bilgilerin öğretilmesinde ve zihinsel kabiliyet geliştirilmesinde etkili rol oynayacaktır.

Örnek olay yöntemi sırasıyla, "hikaye tanımla" sorun ya da durumun belirlendiği, "bilgi toplama" belgeleri araştırma, katılımcılarla görüşme ve ayrıntılı veriler elde edilmesi, "bir hikaye taslağı çıkarma" ayrıntılı ve ipuçların hikayede ilgili noktalara bağlandığı, "idari konular üzerinde karar verme" olayın belirleneceği aracın saptama edildiği, "idari konular üzerinde karar verme" doğru örnek olay süreçlerini oluşturmaktadır (Özgen, 2001: 151).

1.9.2.7. Araştırmalı Vaka Çalışması

Örnek olay yönteminin değişik bir uygulama şekli olan ve dinamik bir eğitim sağlama amacı güden, araştırmalı vaka çalışması, vakaların daha kısa ve özlü bir şekilde anlatılması olayla ilgili verilerin ekip tarafından ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Araştırmalı vaka çalışması, yöneticilerin yargı verme, çözümleme ve araştırma kabiliyetlerini geliştirmektedir. Ayrıca, grup üyelerinin kendilerini değerlendirme imkanı vermektedir (Murat, 2009: 80).

1.9.3. Teknoloji Temelli Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Günümüzde teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, hizmet içi eğitim ilkelerinde önemli yenilikler meydana getirmiştir. İşgücünün eğitim etkinliğinin artmasında yeni dönem teknoloji temelli görsel ve işitsel materyaller etkilidir.

İşletme ve bireylere yeni teknolojilerin eğitim sürecinde kullanılmasının yararları şunlardır (Noe, 2009: 224-225):

- Bilgiye ve uzman karar kaidelerine ihtiyaç bazında gerek eğitim alanlar, gerekse de yöneticiler erişim imkanı bulurlar.
- Eğitim alan çalışanların, eğitimi ne zaman ve nerede alacakları konularda büyük bir kontrol mekanizması verir.

- Eğitim alan çalışanlar, eğitim süresince istedikleri medyayı seçme şansına sahip olurlar,
- Maliyetleri azaltıcı etki yaparlar.
- Eğitim programının idaresini kolaylaştırır.
- Görsel ve işitsel hislerde hitap ettiğinden dolayı eğitimin daha fazla düşüncede kalmasını sağlar.
- Eğitim alan bireylerin daha fazla katılımcı olmalarını sağlar.

Hizmet içi eğitim yöntemlerinden teknoloji temelli eğitim uygulamaları; multimedya eğitim, bilgisayar destekli eğitim ve uzaktan eğitim programlarıdır.

1.9.3.1. Multimedya Eğitimi

Bilgisayar temelli eğitim ile görsel-işitsel eğitimleri birleştiren multimedya eğitim programları; animasyon, grafik, yazı, ses ve videoyu bütünleştiren bir yapıya sahiptir. Bilgisayar temelli olan bu eğitimler eğitilen içerikle etkileşime girebilirler. İnternet veya intranet uygulamaları, etkileşimli video söz konusu eğitimin yayılımında ve dağıtımında kullanılabilen araçlardır. Mültimedya eğitimlerin bir takım avantaj ve dezavantajları vardır. Avantajları arasında; içeriğinin sürekliliği, sınırsız coğrafi erişebilirlik, bireyin öğrenme hızını kendisinin belirlenmesi, anında geribildirim, birçok duyguya hitap, bütünleşik rehberlik sistemi, egemenliğin test edilebilirliği ve gizlilik gibi özellikler bulunurken, dezavantajları ise; çeşitli eğitim etkinlikleri için aktif olmaması, geliştirmenin pahalı olması, eğitim görenlerin teknolojiyi kullanma ile ilgili birtakım endişe taşıyabilmesi ve etkinlikte uzlaşım eksikliği gibi öğeler bulunmaktadır (Noe, 2009: 224-229).

1.9.3.2. Bilgisayar Destekli Eğitim

Öğrenmeyi önemli oranda etkileyen bilgisayar destekli eğitimler geribildirim ve bilgilerin analiz edilmesinin gerçekleştirilmesini sağlar. Video klipler, dokunmatik ekranlar, joystick, grafikler, animasyon, CD-ROM ve Laser Diskler, monitöre bağlı klavye aracılığıyla birebir eğitim sağlayan interaktif video, çeşitli yazılımlarla bilgiye ulaşmasını sağlayan internet referanslı eğitim, eğitim görene üç kapsamlı öğrenme olanağı sağlayan tahmini gerçeklik uygulamaları en fazla tercih edilen bilgisayar destekli eğitim yöntemleridir (Sabuncuoğlu, 2011: 141-142).

1.9.3.3. Uzaktan Eğitim

Coğrafi olarak dağınıklık arz eden işletmeler tarafından personele program, politikalar, prosedürler, yeni ürün ve beceri eğitimleri ve uzmanlık konferansları gibi eğitim konuları üzerine bilgi aktarımı sağlayan uzaktan eğitim, çalışanlar arasında iki yönlü iletişim kurulmasını sağlar. Uzaktan eğitim sürecinin hakim olduğu teknolojiler genel olarak ikili bir yol gerekmektedir. Bunlardan bir tanesi, bireyselleştirilmiş bilgisayar temelli eğitimidir. Yani şahsi bir bilgisayara sahip bireyin herhangi bir yerde eğitime katılmasıdır. Diğer ise; eğitim programına devam eden bireyin iletişim içerisine girmesini sağlayan kişisel bilgisayar ve telefondur (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2000: 170).

1.10. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi eğitiminin amaçlarının yerine getirilmesi, katılımcıların aldığı eğitiminin değerlendirilmesi, eğitimi geliştirme olanakları ve eğitim sorumluluklarının performans değerlendirilmesi için yapılan sistematik çalışma olarak tanımlanabilir.

Günümüzde işletmelerin sürekliliği ve etkinliğini, sosyal yapının dengeli olmasını ve dengenin sürdürülebilir olmasına bağlıdır. Sosyal yapının dengeli olabilmesi için işletmelerde çalışan kişilerin eğitimleri, kişisel inançları, tutumları, değer yargıları, bedensel ve zihinsel özellikleri açısından uyumlu olmaları gerekmektedir. Ayrıca, iş görenin işinden ne derecede verimli olduğunu ya da ortaya çıkan verimsizliğin neler olabileceğini tespit etmek gerekmektedir (Finnigan, 1997: 118).

Bir yandan işletmede yer alan çalışanların psikolojik ve sosyal yapılarını dengelemek, bu nedenle kişilik özelliklerini tespit etmek için bireylerin değerlendirilmesi, bazı özelliklerin ölçülmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2000: 35).

Değerlendirme, eğitim programlarının hedeflenmiş amaçlara ne derecede ulaşıldığını belirleme işlemidir.

Değerleme ve ölçme kavramları aynı anda gerçekleştirilmesine rağmen bu iki kavram birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar şöyle açıklanabilir (Küçükahmet, 2000: 170):

-Değerlendirme,değişkenin amaca uygun olup olmadığını belirtirken,ölçme değişkenin miktarını gösterir.

-Değerlendirme, ölçmeyi de kapsayan bir kavramdır.

-Değerlendirme, daha çok karşılaştırma, yorum ve yargıya dayanırken ölçme gözleme dayanır.

-Değerlendirme kişisel kanılara dayanırken, ölçme daha çok objektiftir.

İşletme için uygulanan eğitim programları doğru bir şekilde ölçme ve değerlendirme yapılması önemlidir. Yapılan eğitim programında başarılı olup olmadığı belirlenerek bir daha ki eğitim programına eksiklikler giderilerek daha sağlıklı eğitim programları hazırlanır.

Eğitimin değerlendirilmesi çeşitli metotlar,anketler,mülakatlar ve gözlem gibi yöntemler kullanılır. Tek bir yöntem kullanılması değerlendirme için yeterli olmayabilir. Kullanılan yöntemler analiz edilerek değerlendirilmenin amacına göre yorumlanır. Böylelikle işletmenin amaçlara ulaşip ulaşılmadığı ortaya konur.

İşletme eğitim etkinliğini değerlendirmesinde;eğitim programlarının amaç ve hedeflerine sağladığı katkı ile programlara devam etmesine ya da eğitim departmanlarına katkı yaparak geliştirme kararı vermesine neden olur.

Yapılan eğitim etkinliğinin değerlendirilmesinde bir takım özelliklerin olması gerekmektedir. Bu özellikler (Taymaz, 1997: 158);

Objektiflik; Yapılan eğitimin sonucunda değerlendirme tarafsız bir şekilde yapılmalıdır. Hazırlanan test sorularının her katılımcıya aynı ve net bir şekilde anlaşılması sağlanmalıdır.

Kapsamlılık; Eğitimi alan kişinin eğitimle ilgili soru işaretinin kalmaması, konuyla ilgili tüm noktaları içerecek kapsamlıkta olması gerekmektedir.

Geçerlilik; Eğitimi alan kişinin bilgi, beceri ve tutumları doğru bir şekilde ölçülmeli test sorularının amaca uygun ve kolay anlaşılır olması gerekir.

Güvenirlilik; Test sorularının tutarlı olması gerekir. Testin ne zaman, nerede uygulanırsa uygulansın aynı sonuç alınabilmelidir.

1.10.1. Eğitimi Değerlendirmenin Faydaları

- Değerlendirme ve geçerlilik analizleri ile değerlendirmeye uygun bilginin sağlanması,
- Eğitimin geliştirilmesiyle birlikte gelecek eğitim programlarını planlamanın yapılması,
- İşletmenin hedef ve amaçlarını ne derecede gerçekleştirdiğini belirlemede yardımcı olması,
- Programla ilgili gerekli düzenlemeler yapılmasına yardımcı olmasıdır (Akyüz, 2001: 36).

1.10.2. Hizmet İçi Eğitiminin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler

Eğitim etkinliğinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesi konusunda bir çok yaklaşım da bulunmaktadır. Değerlendirmenin uygulanabilirliğiyle ilgili işletmenin bilgilerine ulaşabilirliği ve maliyetler üzerine durulmuştur. Yüksek maliyetlerin genellikle yöneticiler tarafından kabul edilmemektedir (Tüzüner, 2002: 162).

Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesinde en çok kullanılan yöntemlerden biri "Kirkpatrick modeli"dir.

1.10.2.1. Kirkpatrick Modeli

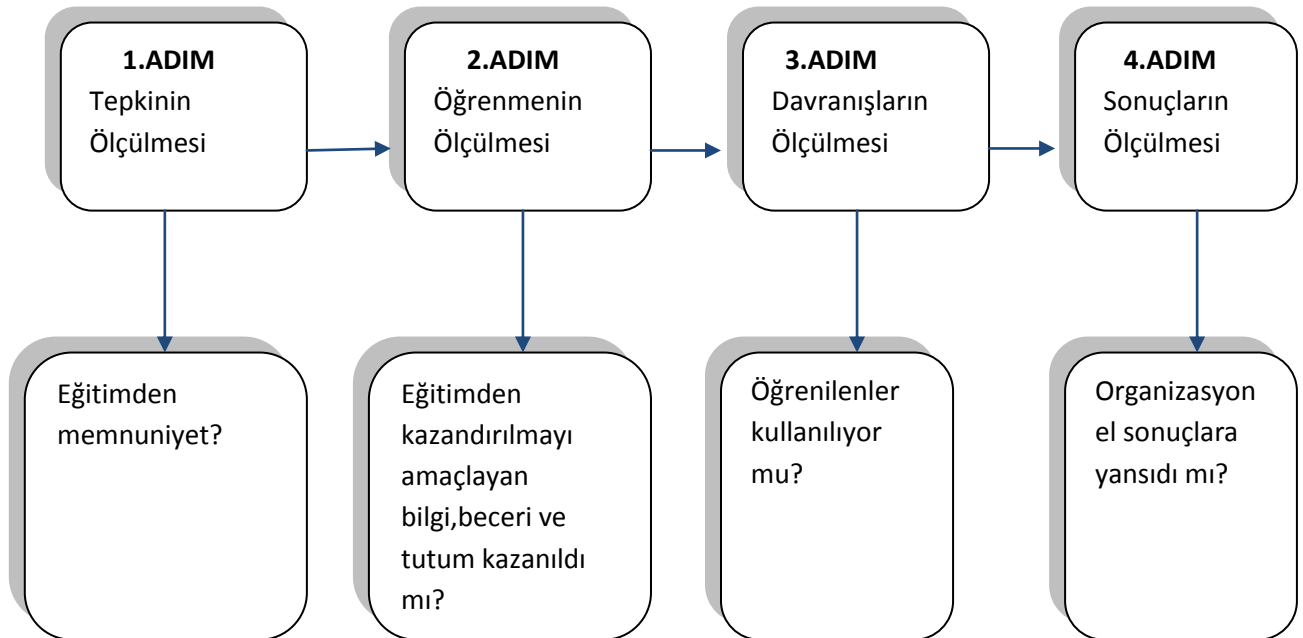
1959 yılında Amerika Eğitim ve Geliştirme Derneği'nin (ASTD) "Training and Development" isimli dergisinde yayınlanan dört makalelik "Eğitim Programlarını Değerlendirme Teknikleri" başlıklı bir yazı dizisiyle ilk kez sunulmuştur. Dört aşamalı eğitim programlarının etkinliğinin ölçümü olan model bir çok araştırmada kullanılmıştır.

Krickpatrick eğitim değerlendirme modeli kullanımı kolay ve sistematik olması nedeniyle akademik ve iş alanında ön plana çıkmıştır. 50 yıl önce uygulana bu model işletmeler, araştırmacılar ve akademisyenler tarafından eğitim değerlendirme sistemi olarak kullanılmaktadır (Sugrue, Rivera, 2005).

Günümüzde işletmeler, tepkileri %90, öğrenmeyi %80, davranışı %50 ve sonuçları %40'ın üzerinde bir oranda değerlendirmektedir (ASTD, 2010).

1994 yılında eğitim değerlendirme biçimini yeniden gözden geçiren Krickpatrick, her basamağın bir sonraki aşama üzerinde tesirli olduğunu belirtmiştir (Kritpatrick, 2006). Bir üst aşamaya geçildikçe değerlendirme aşamasının zaman alıcı ve zor olduğunu gözlemlemiştir.

Krickpatrick bu modelin hiyerarşik yapısı nedeniyle alt düzey çıktılarında olumlu değişiklikler meydana gelmedikçe üst düzey çıktılarının değerlendirilmemesi gerektiğini öne sürmüştür. En önemli noktası modelin endüstriyel ve organizasyonel psikoloji alanında benimsenmiş olmasıdır.



Şekil 1.1. Krickpatrick Modelinde Değerlendirme Seviyeleri

Kaynak: EROĞLU, Umut (2006). Yönetim Bilimleri Dergisi (4:2), Journal of Administrative Sciences.

Eğitim programlarının etkinliğinin ölçümü birbirini izleyen dört aşamalı modelden oluşur. Bunlar;

1.10.2.1.1.Tepkinin Ölçülmesi

Modelin ilk aşaması olup,katılımcılara eğitimi beğenip beğenmedikleri ve eğitim programına karşı ve hissettiklerine karşı sorular sorulması ile gerçekleştirilmektedir. Tepkiler, katılımcıların gözüyle eğitimin gerçekleştirilmesine yönelik geri bildirim alınmasına ve eğitim programı hakkındaki görüşlerine değeri verildiğinin gösterilmesi şeklinde iki nedenlerden dolayı ölçülmektedir (Krickpatrick, 2006).

Eğitime katılanların eğitici,eğitim teknikleri,eğitimde kullanılan malzemeler gibi konulardaki fikir ve düşünceleri saptama yapılmaya çalışılır (Krickpatrick, 2006).

Katılımcıların tepkileri öğrenmeye karşı motivasyonlarını değerlendirmesine rağmen olumlu tepkiler öğrenmenin her zaman gerçekleştiğini göstermez, olumsuz reaksiyonlar ise öğrenmenin gerçekleşme olasılığını azaltır (Tan, Hall ve Boyce, 2003: 397-409).

Tepkinin ölçümü aşamasında katılımcının dikkati ve motivasyonu da önemlidir.Öğrenmeye karşı olumlu tepki geliştirmelerini ve kolay öğrenmelerini sağlamaktadır.

Tepkinin ölçülmesi,katılımcıların eğitim süreci hakkında neler hissettiğiyle ilgili sorular sorularak cevap aramaktadır. Bu sorular şu şekilde sıralanmaktadır (Chapman, 2006):

- Katılımcılar süreçten memnun kaldılar mı?
- Eğitimi konuyla ilgili buldular mı?
- Katılımcılar eğitimi harcadıkları zamana değeri buldular mı?
- Eğitim veren kişi alanında uzman mıydı?
- Eğitim yerini,şeklini ve çevre koşullarını beğendiler mi?
- Eğitime katılanların yaşam tarzlarına uyum sağladı mı?

1.10.2.1.2.Öğrenmenin Ölçülmesi

Krickpatrick eğitim değerlendirme modelinin ikinci adımı olan öğrenme, katılımcılara eğitim sonucunda öğrenmenin ne değerinde gerçekleştiğini ölçmeye çalışmaktadır. Öğrenme sonucunda katılımcıda meydana gelen bilgi, beceri ve tutum değişikliği olarak da tanımlanabilir. Eğitim sonunda katılımcıda bilgi, beceri ve davranış değişikliği meydana gelmesi öğrenmenin gerçekleştiği neticeye varılır (Krickpatrick, 1998: 20).

Esas amacın, bilgi seviyesinin yükseltilmesiyle öğrenilen bilgilerin geliştirilmesini sağlamak ve yeni yetenekler kazandırmak veya mevcut yetenekleri kazandırmak ve ya mevcut yetenekleri iyileştirmek amaçlanır.

Öğrenmenin derecesinin ölçülebilmesi için eğitime katılanlara başarı durumunu tespit etmek için eğitim öncesi ve eğitim sonrasında değerlendirmeler yapılmalıdır (Tutum, 1979: 147).

Değerlendirme tekniklerinin kullanılmasıyla öğrenme aşamasına yönelik ölçümler kolaylıkla yapılabilir. Tutum ve bilginin ölçümünde kağıt-kalem testleri, beceri ağırlıklı ölçümlerde performans testlerinden yararlanılabilir (Krickpatrick , 2007).

1.10.2.1.3.Davranışların Ölçülmesi

Eğitim alan katılımcıların işe döndüklerinde bilgi ve becerilerinin davranışlarına yansımaları kapsamaktadır. Eğitim verildikten sonra belirli aralıklarla ölçme faaliyetlerini içermektedir. Gözlem, anket, soru formları, kontrol listesi gibi formlar kullanılmaktadır.

Katılımcıların yeni öğrendikleri bilgi, beceri ve tutumlar iş ortamında kullanılmadıkça işletmeye herhangi bir fayda sağlamaz. Bu adımda önemli olan nokta katılımcıların davranışlarında meydana gelen değişikliğin eğitime katılım neticesinde oluşup oluşmadığıdır. Davranış değişikliğin olması için dört önemli koşulun aranması gerekmektedir. Bunlar; (Krickpatrick, 2006)

- Katılımcı eğitime istekli olmalı,
- Katılımcı neyi,nasıl yapacağını bilmeli,
- Katılımcı doğru organizasyonda çalışmalı,
- Katılımcı ödüllendirilmelidir.

Davranış değişikliği eğitimden hemen sonra olabileceği gibi bir kaç ay sonrada gözlenebilir. "Öğrendiklerini işlerine uygulayabilmiş mi?" yada "Performansında gözle görülür bir değişiklik var mı?" gibi sorulara cevap aranır.

1.10.2.1.4.Sonuçların Değerlendirilmesi

Sonuçların değerlendirilmesi aşaması modelin son aşaması olup çok kolay olmamaktadır. Değerlendirme sonunda çıkan sonucun eğitime bağlı olmayıp farklı nedenlere de bağlı olabilmektedir. Eğitimin işletmenin amaç ve hizmetlerine ulaşmasında önemli bir adımdır. Eğitim sonunda sayısal hedeflerin belirlenmesi, analiz edilmesi ve yorumlanması değerlendirmeye yönelik önemli amaçlarındandır. Eğitim öncesi ve sonrası testlerle değerlendirme yapılarak maliyet-fayda analizleri ile karşılaştırma yapmaya olanak verilmektedir.

1.11.Eğitimde Fayda-Maliyet Analizi

Uygulanan eğitim programının işletmeye bir maliyet olmaktan çok bir yatırım olarak değerlendirilmelidir (Taşkın, 2011: 120). Eğitim maliyetleri kaynakları; eğiticiler ve eğitim görenler için eğitim malzemeleri, özel eğitim programları satın alınması, donanım, seyahat, konaklama, personel maaşlarıdır.

Fayda-maliyet analizleri,işletmenin eğitim programından elde ettiği faydayı,eğitim maliyetiyle karşılaştırılır. Böylece, faydanın maliyetin üstünde bir değer çıkmasıyla eğitim etkinliği kanıtlanmış olur.

Eğitim sonunda elde edilen faydalar şu şekilde sıralanabilir; üretim artışı, tasarruf edebilme, müşteri memnuniyeti, kalite artışı, bakım giderlerin azalması, iş kazaların azalması, işten ayrılmanın azalması şeklindedir.

İşletmenin eğitim giderlerinin hesaplanmasına yardımcı olur.Bu giderler şu şekilde sıralanır;

- Eğitimin hazırlanmasında yapılan masraflar ve harcanan zaman,
- Eğitimin tanıtılması için yapılan ödemeler,poster ve anket çalışması,
- Eğitimde kullanılan araç-gereç ve teçhizatlar,
- Eğitimin il dışı halinde seyahat ve konaklama giderleridir (Çörtelekoğlu, 2002: 288).

Eğitime yapılan yatırımın geri dönüşümünü kolaylaştıran fayda-maliyet analizi eğitim programının etkinliğini böylece ortaya koymuş olur. Bu analizlerin başarısı maliyetlerin hatasız bir şekilde ortaya konmasıyla mümkündür.

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

2.1. Performans Değerlendirme

Planlı faaliyetlerin sonunda önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşma konusunda genel bir yargıya varmaya değerlendirme olarak tanımlanır. Eğitim alan çalışanın davranışları üzerinde gerçekleşen değişimin miktarı olarak ifade edilmesi eğitimin amaçlara ulaşma derecesinin göstergesidir. Dolayısıyla değerlendirme, bir takım kriterlerle ilişkilendirilerek ortaya konulmaktadır (Taymaz, 1992: 155).

Performans değerlendirme, bir işletmedeki çalışanın belirli dönemler halinde yeteneklerinin ya da çalışmasını belirlenmiş ölçüte göre çok yönlü ölçülmesini ya da gizil güçlerinin ortaya çıkarılmasını sağlar (Bingöl, 2013: 368).

Çalışanın sadece işteki performansını değil, çalışanın başarısını da ölçmektedir. Bir başka açıdan ise çalışanın yeteneklerine uyup uymadığını araştıran, çalışanın başarısını objektif analizler sonucu ortaya koymak olarak tanımlanabilir. Kısacası; sistematik bir şekilde çalışanın başarı ve gelişmesindeki yeteneğinin değerlendirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2011: 184).

2.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme aşaması, eğitim sürecinin son ve en önemli aşamasından biridir. Sadece eğitime katılanların değil, eğitimcilerinde performansını iyileştirilmesine olanak sağlayan bu aşama eğitim faaliyetlerinin oluşturulup geliştirilmesine büyük katkı sağlamaktadır (Yılmaz, 2010: 36).

Çalışanın işteki yaptığı veya yapamadığı şeyler bir işletmedeki rantabiliteyi etkiler. İş performansının değerlendirilmesi ile çalışanın davranışlarının kendisinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediği gözlenir (Bingöl, 2013: 371).

İşletme başarısı, çalışanların performansına bağlıdır. Çalışanın hangi eğitimlere gereksinim duyduğu, performans düzeyinin ölçülmesi ve geliştirilmesi,

gelecekte hangi bölümde çalışması gerektiğini gösteren sistematik bir değerlendirme sistemidir.

Performansı üzerine bilgi sahibi olan çalışan, kendini düzeltme ve geliştirme imkanı bulacaktır. Böylelikle kişi aldığı eğitimin karşılığını görmüş olacaktır. İşletme ise başarılı olanla olmayan arasında bir fark gözetilmesini istemektedir.

2.3. Performans Değerlendirmenin Amacı

Gerçekleştirilen eğitimin belirli amaçlara ulaşip ulaşılmadığı, ulaşılan amaçların ise düzeyini tespit etmek değerlendirmenin temel amacıdır.

Disiplin ve öğüt verme gibi örgütsel işlemlerden farklı olan değerlendirme süreci örgütsel kademeler arasındaki fonksiyonel statüye dayalı ilişkiler kurmayı, eksiklerin giderilmesi amaçlanır. Değerlendirme süreci disiplin işlemi olmayıp, bireyin daha verimli olabilmesini ve çalışma ortamına sokulması hedeflenmektedir (Canman, 1995: 149).

Performans değerlemeyle hedeflenen amaçlar (Fındıkçı, 2006: 300);

- Çalışanın işletme düzeyinde motivasyonunu arttırmak,
- Çalışanın kariyer yönetimine katkı sağlamak,
- Üstlerle iletişim kurmasını ve geliştirilmesini sağlamak,
- İşletmenin gelişimine katkı sağlaması,
- Bireyin kendini tanıyarak eksik yönlerini gidermesine yardımcı olması,
- Eğitim programının çalışanın ihtiyacı doğrultusunda belirlenmesi,
- Performans düşüklüğü sonucu çözüm yollarını ortaya koyarak başarısız durumun gözden geçirilmesini sağlamak,
- İnsan kaynağının daha etkili ve verimli kullanılmasını sağlamak,
- İşletmenin etkinliğini belirlemek,
- Ücret yönetimine katkı sağlaması.

Performans değerlendirme sonuçlarının bu amaca hizmet edebilmesi için çalışanların bilgilere açık bulunması ve hedeflere hizmet edebilmesi için objektif olarak başarıyı ölçmesi gerekmektedir (Yüksel, 2004: 163).

2.4. Performans Değerlendirme İle İlgili Kavramlar

2.4.1. Motivasyon

İnsan davranışlarını belli bir amaç ve istenilen doğrultuya yönlendiren güçler motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonda amaçlanan (Şimşek, 2004: 224):

- Çalışanların kurumda kalmalarını,
- Gizli güçlerini yönetebilmelerini,
- İş başarılarının arttırılmasının sağlanmasıdır.

Birey açısından motivasyon, bireyin kendini gerçekleştirmesinden bireyin kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasına kadar birçok evreyi kapsar.

Leon'a göre, motivasyon çalışanların kurum içinde özverili çalıştıkları takdirde bireysel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel, 2004: 130).

Şenel vd., (2012) 'in araştırmalarına göre; kamu ve özel sektördeki banka çalışanlarının motivasyonlarının yükseltilmesi için gereken unsurların belirlenmesinde, yöneticilerin çalışanlar için alınan kararlara katılımlarını sağlamak, yapılan işlerde takdir edilmek gibi nedenler önemlidir (Şenel, Şenel ve Gümüştekin, 2012: 14).

Yöneticiler, işletmenin verimliliğini arttırarak çalışanların motivasyonlarını yükseltmek için çaba göstermelidir. İşverenlerin, çalışanların motivasyonunu arttırabileceği yöntemlerden bazıları şöyledir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 160; Şimşek, 2004: 267-268);

- İş ortamının motive edici olmasına olanak sağlamak,
- Çalışanları eğitimler ile desteklemek,
- Nesnel bir değerlendirme yapmak,

- Bireysel farklılıkları göz ardı etmemek,
- Adil olmak,
- Değer vermek,
- Önemli günleri önemsemek(doğum günü gibi),
- Sosyal imkanlara olanak sağlamak,
- Çalışanlarla iş dışında da birlikte olmak,
- Çalışanları maddi ve manevi olarak ödülleri

2.4.2. Ödül

Çalışan bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmada ödüllendirme önemli bir fonksiyondur. Özellikle uygulama alanında bireye olan yaklaşım göz önüne alınarak yapıldığında çalışanların verimliliği üzerindeki etkisi büyüktür (Ekinci, 2008: 184).

İş görene "Teşekkür" mesajını iletmenin bir yolu da ödüllerdir. Ödüllendirmedeki amaç; bireyin göstermiş olduğu yüksek performans ile takdir edildiğini ve değer verildiğinin gösterilmesidir. Göstermiş olduğu verimlilik ve performans seviyesine göre ücret haricinde yan ödemeler (prim gibi) yapılması, bireyin hissi olarak işletmeye bağlanmasını sağlamaktadır (Barutçugil, 2004: 450).

2.4.3. Terfi

İşletme, çalışanın terfisi için karar verirken çalışanların motivasyonu, performans ve moralleri üzerinde nasıl etki yapacağını dikkate almalıdır. İlerleme ve terfi'nin gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmesinin nesnel olması ve kararların değerlendirme sonucuna göre alınması gerekir (Varol, 2001: 37; Yılmaz, 2010: 65).

2.4.4. Ekip Çalışması

Ekipler az sayıda insandan oluşmakla birlikte kolay güdüleme, iletişim sorunlarının azaltılması, bireylerarası desteğin artması ve yardımlaşma, içten ve samimi bir havanın daha kolay oluşturulması gibi ekibin amaca ulaşmasını kolaylaştıracak pek çok yarar sağlamaktadır. Başarılı bir ekip çalışmasını oluşturan faktörler ise şu şekilde sıralanabilir (Arıkan, 2001: 316-317):

- İyi belirlenen amaç ve hedefler,
- Ekip çalışanlarının farklı yönlerinden faydalanma,
- İş birliği ve birlik olma duygusu,
- İletişim ve açıklıktır.

2.4.5. Örgüte Bağlılık

İşletmenin sürdürülebilir yarış avantajı sağlamada en önemli özelliği yüksek performans ve motivasyonu artırılmış bireylere sahip olmasıdır. Çalışan verimliliği ve kuruma bağlılık arasında pozitif yönlü bir bağlantı bulunmaktadır (Özutku, 2008: 85).

2.5. Performans Çeşitleri

Performans, bireysel, takım ve kurumsal performans olmak üzere üç çeşit olarak ifade edilir (Bilgin, 2013: 43).

2.5.1. Bireysel Performans

İnsan kaynağının oluşumu olan birey, hem takımların hem de kurumların oluşmasında çekirdek unsur olduğu için, takım ve kurumsal performansın ölçülebilmesi için bireysel performansın öncelikli önemi vardır. Bir iş sisteminin performansı, çalışanını sonucu ya da belirli bir zaman sonucundaki çıktıdır. Bu sonuç, örgütün görevinin ve amacının yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır (Akbal, 2010: 14-15).

2.5.2. Takım Performansı

Takım performansının belirlenmesinde ortak amaç ve ortak performans hedeflerine kitlenmiş, ortak yaklaşımları olan koordineli çalışan bireylerin oluşturduğu topluluklardır. Takım performansı doğrudan etkileyen üç faktöre bakmak gerekir (Dengiz, 2000: 124);

- Ekibin oluşturulmasını gerektiren ortak projenin ve amaçlarının öngördüğü teknik başarının varlığı,
- Projenin belirlenen zamanda tamamlanıp tamamlanmadığı,
- Baştan hedeflenen bütçe ile projenin bitirilip bitirilmediğidir.

Takımın kurulmasın da belirlenen proje amaçlarının açık olarak belirtilmemiş olması, takım çalışanlarının çalışma ortamı ve yapısının takım üyeleri arasında iletişim ve çatışma problemlerinin olması, ekip dışındaki üst yönetimin ilgisiz olması gibi nedenler takım performansını engelleyen faktörlerdir.

2.5.3. Kurumsal Performans

Kurumun eşitlik, sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda stratejik planlama yaparak, belirlediği hedefleri üst yönetiminden alt birimlere kadar yayarak istenen sonuçların başarılması derecesidir.

Kurumlarda hesap verebilirlik, verimliliğin ve saydamlığın ön koşulu olan kurumsal performans, işletmeyi oluşturan takımların, birimlerin ve çalışanların performans toplamlarından daha yüksek bir performansı ifade eder.

Riggs'in 1986 yılında yaptığı çalışmaya göre kurumsal performans ölçütleri şu şekilde sıralanabilir (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 86);

Tablo 2.1 Kurumsal Performans Kriterleri

NO	Kurumsa Performans Kriterleri	Önem Dereceleri%
1	Maliyet Kriteri	20
2	Kalite Kriteri	20
3	Zaman Kriteri	20
4	Güvenirlilik Kriteri	15
5	İşgücü Kriteri	15
6	Hizmet Kriteri	10
	Toplam	100

Kaynak: AKDENİZ, H.Ahmet (1998). Faruk Durmaz, "Verimliliğin genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması", Dokuz Eylül Üniv.,İ.B.B.F. Dergisi, s.85-89.

2.6. Performans Değerlendirme Süreci

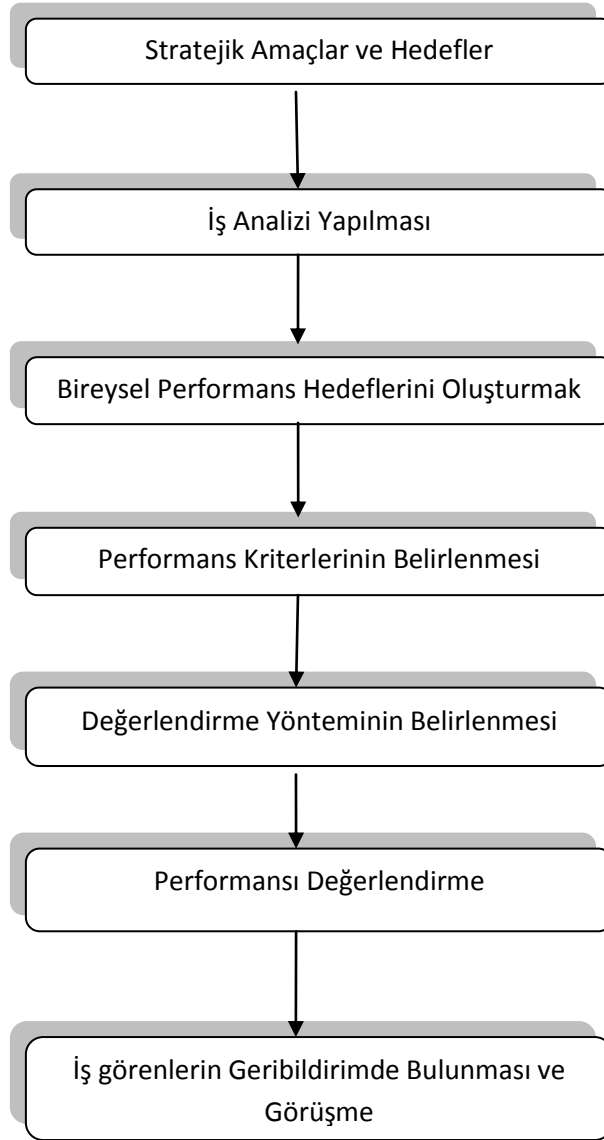
Performans değerlendirme sistemini uygulayabilmek için ön çalışmaların yapılması ve bu sürecin başlatılması gerekir. Değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne şekilde, ne kadar süre ile kimlere uygulanacağı, değerlendirmede hangi yöntemin seçileceği gibi konular belirlenmesi gerekir (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

İşletmenin kendi amaçlarına uygun performans değerlendirme sistemi kurup, işletmesi kolay değildir. İş görenlerin kendilerinden ne beklediğini, hangi amaçlara ulaşılması gerektiğini ortaya koyması bireysel hedefleri oluşturur. Belirlenen değerlendirme sistemi beklenen amaca hizmet etmeyebilir. Bu kapsamda değerlendirme sisteminde özel hedeflerinde olması, belirlenen hedeflerin ise başarılabılır nitelikte olması zorunludur.

Hususi değerlendirme hedefleri veya standartları belirlendikten sonra iş görenlere ve ekiplere, vazifelerini başarmada kendilerinden ne beklediği bildirilmelidir. İş görenlere belirlenmiş hedeflere uygun verilere sahip olursa, beklentileri anlamaları kolaylaşır. Değerlendirmenin sonunda, yönetici ve iş gören iş performansını değerlendirdikten sonra belirlenmiş performans standartlarına göre fiili durumu karşılaştırarak, çalışanların bu standartları ne aşamada karşılamış oldukları belirlenir, noksanlıkların nedenleri ortaya konur ve bu eksikliklere yönelik bir plan geliştirilir (Bingöl, 2013: 379-380).

İşletmeler insan kaynakları politikalarını uygularken hedeflerini en yüksek oranda ulaşmayı isterler. Fakat uygulama ve hedeflerde hatalar ve sapmalarla karşılaşılabilir. Bu nedenle işletmeler sistemi oluştururken en uygun yöntemi seçmeli ve iyi analiz etmelidirler. İdeal ve hedeflerde sapma olmaması için performans değerlendirme sisteminde bazı hususlara dikkat edilmelidir. Bunlar şu şekilde sıralanır (Can, 2001: 171-172);

- Adil olmalıdır.
- Güdeleyici olmalıdır.
- Verimliliği arttırmada geliştirici olmalıdır.
- İş çevresinin tüm niteliklerini dikkate alacak şekilde düzenlenmeli ve koşullara uygun olmalıdır.
- Yapılan ölçümlerin performans değerlendirme sonuçları ile uyumlu ve geçerli olmalıdır.
- Kapsamlı olmalıdır.
- Personelin iş başarısına ilişkin gözlem ve kayıtları düzenli ve devamlı olmalıdır.



Şekil 2.1. Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: BİNGÖL, Dursun, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2013, s.380.

2.6.1. Değerlendirmeye Alınacak Kriterler

Günümüzde iş görenlerin performanslarında çeşitli kriterler esas alınarak değerlendirilmektedir. Bunlar; kişisel gelişim gayreti, başarıya azmi, tutumlar, yetkinlikler, görev çıktıları, iyileşme ve gelişme potansiyeli gibi ölçütlerdir. Performans ölçümünde bu kriterin hepsinden yararlanabileceği gibi işin pozisyonuna ve mizan sonucunda elde edilecek bilgilerin amaçlarına göre bir kısmı da kullanılabilir (Bingöl, 2013: 381-382).

Kişilik özellikleri; Bireyin kişisel özelliklerini, alışkanlıklarını ve bireyin çalışmasına yansıtacağı performansını etkileyeceği kişiliğin değerlendirilmesine önem verilebilmesidir. Yapılacak olan işin kalitesine göre, bireyin karakterinin önemli olduğu kişisel başarısı ile birlikte tutum, yargı, sağduyu, inisiyatif, güvenilirliği gibi kişilik özelliklerine göre değerlendirilir.

Davranışlar; Çalışanların görevlerinin birbirinden farklı olup, bazılarında iş çıktıları ve standartları kolaylıkla belirlenirken bazılarında ise yönetsel ve zihinsel bir çaba gerektirebilir. Bu nedenle çalışanın işiyle ilgili davranışı değerlendirmeye alınır. Bunun yanında çalışanların ahlaki, müşteri tatmini, liderlik, yenilik, şirket değerlerine intibak gösterme gibi somut kriterler açısından da değerlendirilebilir (Bingöl, 2013: 382).

Yetkinlikler; İş görenin sergilenebilir olan bilgisini, becerisini ve tutumlarını içeren özelliklerdir. Bunlar; kişilerarası beceriler, teknik yetkinlikler ve işle ilişkili olabilirler. Yetkinliklerin kullanılmasında temel amaç, orta düzeyli performansa sahip çalışanların üstün performanslı çalışanlarda ayırmaktır. Kısacası çalışanın yetkinliğinin esas alınarak üstün performanslı olup olmadığının belirlenmesidir.

İyileşme ve gelişme potansiyeli; Çalışanların başarı durumlarına göre işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacaklarını belirlemeye, gelecekteki üstün performans gösterip gösteremeyecekleri ve gizli yetenekleri ölçmeye çalışır. Kişinin yükselme potansiyeli ve kabiliyetini geliştirilip geliştirilemeyeceği değerlendirmeye alınır. Yalnızca çalışanın geliştirmeye değil aynı zamanda da işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde gerek duyulan verilere de önem verilmesi sağlanır.

Türkiye'de finansal ve endüstriyel alanda ülke ve dünya pazarı sıralamalarında iyi konumlara sahip pek şirketlerden biri olan bir Holding'te yapılan araştırmada şu kriterlerin kullanıldığı belirtilmektedir (Tınaz, 1999: 79);

- Başarı isteği,
- Grup liderliği,
- Bilgiye ulaşma,

- Kişileri hedefe yönlendirme,
- Kavramsal düşünme,
- Analitik düşünme,
- Müşteri odaklı olma,
- İşbirliği ve grup çalışması,
- Etki,
- Değişime hazır olma,
- Karşısındakini anlama,
- İnsiyatif,
- Düzeni oluşturmadır.

2.6.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları neyin, nasıl yapılması gibi sorularının cevabını verir. Bu standartlar kalitatif ve kantitatif olabilirler. Örnek olarak üretim de yapılan bir işin kaç adet üretim yaptığı değerlendirme standardı olabilir. Sonuçları sayı ile ifade edilmeyen değerlerde" mükemmel, yetersiz, çok iyi" gibi standartlar kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 2011: 189).

Performans standartlarının bazı özelliklere sahip olması beklenildiği gibi yararlı olabilmesi de önemlidir. Standartlar güvenilir ve istikrarlı olması farklı değerlendirmelerin oluşmasının önüne geçer.

Standartların başarılı olabilmesinde bazı özelliklerin olması gerekir. Bunlar (Uyarlar, 2010: 57-58);

- Çalışanın kendisinden neler beklenildiği tam olarak bilmelidir. (Spesifiklik)
- Performans değerlendirme ölçümünde kullanılacak standartların nicel olması halinde değerlendirmeyi kolaylaştıracaktır. (Ölçülebilirlik)
- Standartların ulaşılamaz değerler olması sonucu işletmelerin standartlara ulaşma çabalarından vazgeçmesidir. (Gerçeklik)

2.6.3. Değerlendirme Döneminin Belirlenmesi

Değerlendirmenin belirli dönemler halinde yılda bir defa uygulanması gerekmektedir. Bunun yanında değerlendirme belirli durumlara bağlı yapıldığı söz konusudur. Bunlar ücret çöğalışların yapılacağı zamanlarda veya yükselme ve nakil gibi kararların alınmasından önce ya da kişinin vazife ve görevinin nitelikleri değıştiğinde değerlendirme yapılabilir (Bingöl, 2013: 389-390).

Değerlendirme döneminin belirlenmesinde etkili olabilecek diğeri bir unsur ise işletmede sistemdir. Belirlenen yöntemin gerektirdiğı hedeflerin uzun sürmeme içermesi de uygulanan dönemin belirlenmesi ve uygulanmasında sınırlayıcı bir unsur olabileceğı gibi değerlendirme sonuçlarının uygulanma zamanları da değerlendirme dönemini belirleyebilir (Atay, 1990: 242).

2.6.4. Performans Değerlemecilerin Eğitimi

Sağlıklı bir performans değerlendirme için en önemli etkenlerden biri değerlendirmenin kim tarafından yapıldığıdır. Değerlendiriciler değerlendirecekleri personel işlerini bilmek, işletmeyi tanımak, peşin yargılara kapılmamak, tarafsız bir şekilde yapmaları beklenir.

Bu aşama da ise değerlemecilerin eğitimine önem verilir. Değerlemeciler değerlendirme yöntemine ilişkin kullanılan kavramlar açıklanır ve kriterler belirlenerek değerlendirme şekillerinin doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı nasihatlar verilir. Bu nedenle eğitici toplantıları düzenlenir, haksız değerlendirmeye gitmemeleri önerilir.

Yapılan değerlendirme sonucu iş görene denetim sağlanırken, kendileri için de özdenetim özelliğı taşıdığı belirtilerek, değerlendiricilerin eğitiminde insancıl ilişkiler özel bir yer alır. Değerlemeye alınacak kişilere iyi davranmanın, güven ve anlayış sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır (Sabuncuoğlu, 2011: 190).

2.6.5. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Değerlendirmecilere performans değerlendirme sürecinde kullanılan kriterler, faktörler, standartlar hakkında bilgi verilmesi de değerlendirme anket ve formlarının

nasıl hazırlanacağı konusunda bilgilendirilir. Değerlendirme esnasında çalışanlara güven ve etkili iletişim temeline dayalı iletişim kurma konusunda bilgi verilmelidir (Palmer-Winters, 2003: 54).

Yetkili kişileri yapacakları objektif ve bilimsel açıklamalarla, kişilerin önyargı veya gereksiz yorumlara gerek kalmadan sorunlar netliğe kavuşturulmalıdır. Sistemin başarıya ulaşmasında bireylere gerekli bilgiler işletme gazetecileri aracılığı ile yoksa broşür, not yada tartışmalı toplantılarla sözlü olarak bilgilendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2011: 191).

2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İş görenin iş performansını değerlendirmek amacı ile çok türlü sistemler geliştirildiği bilinmektedir. Yalnız her yönetici ve her örgüt kendi ihtiyaçlarına en uygun olan yöntemi geliştirmek için bir çabaya girdiği söylenebilir (Bingöl, 2013: 390).

Performans değerlendirme yöntemi işletmede uygulanırken çalışanlara en uygun yöntemi ve kriteri belirleyerek eşit ve dengeli bir şekilde değerlendirme yapılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2011: 199).

Değerlendirmenin yapılması için ölçütler, değerlendirme sıklıkları ve kimlerin değerlendirme sürecinde hangi yöntemin kullanılacağını belirlenmesi gerektiği gibi her işletme, kendi içerisinde istihdam ettiği çalışanlarının performansını değerlendirmek için uygun değerlendirme yöntemlerini seçip uygulamak zorundadır. Her performans değerlendirme yönteminin kendine has olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır (Özgen, 2005: 238).

Organizasyonlarda çalışanların performans seviyelerini belirleyebilmek için pek çok metoda başvurulmaktadır. Bunlar;

2.7.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

İşletmelerin çalışanlarını birbirleriyle karşılaştırarak performanslarının göreceli karşılaştırılmasına dayalı olan bu yaklaşım kişilerarası karşılaştırmalara

dayalı yaklaşımlar olarak değerlendirilir. İşe en uygun olan adayları ve terfi olabilecek performanstaki çalışanların belirlenmesinde uygulanan bir yöntemdir.

2.7.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi performans değerlendirme yöntemleri içerisinde geleneksel yöntem olup ucuz ve pratiktir (Bilgin, 2004: 56). Değerlendirme en az gayret ve en az zaman isteyen bir süreçtir. Sıralama yöntemi kendi içinde uygulandığı yönetime göre farklılık gösterir. Bu yöntemde çalışanlar en başarılıdan en başarısıza doğru sıralanırken, iş sayısı az organizasyonlarda kullanılır. Yönetici bunu yaparken kişiyi ve başarısını bir bütün olarak değerlendirir. Karşılaştırma sırasında kişinin işbirliği, davranış, kişisel teşebbüs gibi bir veya bir den çok nitelik açısından en iyi olanından en güçsüz olanına doğru sıralanır.

Tablo 3.2 Sıralama Örneği

1.Ahmet GÖK	7.
2.	8.
3.	9.
4.	10.
5.	11.
6.	12.

Kaynak: BİNGÖL, Dursun (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 393, Beta Yayınları.

Listenin en başına en iyi çalışan, en sonuna ise kötü çalışan yazılır. Daha sonra ikinci en iyi çalışan ve kötü çalışan belirlenerek liste tamamlanır. Bu metot çalışan sayısının az olduğu küçük işletmeler tarafından kullanılır.

2.7.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkinci bir karşılaştırma yöntemi olan ikili karşılaştırma yöntemi, basit sıralama yöntemine göre daha objektif bir yöntem olup kesin bir sıralama ortaya çıkarır ve sadece bir bireyin başka birine göre üstünlüğünün, itina, doğruluk, hız, işbirliği gibi nitelikler açısından yargı yoluyla oluşturulmasını öngörür. Üstün olan kişiye bir işaretleme yapılmaktadır. Bu yönetime göre, tüm çalışana yapılan

işaretlemeler toplanarak en fazla olandan en az işaretleme göre sıralanır (Bingöl, 2013: 393).

Hem maddi hem de zaman tasarrufu sağlayan büyük bir avantajı vardır. Personelin ikişerli olarak eşleştirilmesi tekniğidir. Böylelikle her personel diğer arkadaşı ile karşılaştırması gerçekleştirilmesi ile birlikte uygulanma kolaylığı sağlamaktadır.

Tablo 4.3 İkili Karşılaştırma Örneği

	1	2	3	4	5
1		+	+	+	+
2	-	+	+	+	
3	-	-	-		+
4	+	+	+	-	
5	-	+	-	+	

Kaynak: SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. s.172.

Bu yöntem ile çalışanların ismi sol kısma, listenin üst kısmına ise değerlendirme ölçütleri yazılarak, çalışanlar bu şekilde birbiriyle kıyaslanır. İlk çalışanın diğer çalışana göre başarısı "+" ile değerlendirilir. "+" performansın yüksek olduğuna işaret ederek, etkili verim alındığı belirlenir (Akçakanat, 2009: 23-25).

2.7.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminin ortaya çıkmasındaki temel amaç değerlendirme esnasındaki ortaya çıkan tutarsızlıkların önüne geçmektir. Örneğin; bazı değerlendirmecilerin merhametli hareket ederek çalışanın ölçeğini orta noktada ya da en yüksek noktada değerlendirilebilmesidir. Zorunlu dağılım yöntemi bu tür değerlendirmelerin önlenmesi için geliştirilmiştir (Bingöl, 2013: 341).

Zorunlu dağılım yönteminde değerlendirme yapılırken istatistikteki normal dağılım eğrisinin özelliklerinden faydalanılarak, kullanılan varsayımların bir iletme çalışanlarından küçük bir grubun çok başarılı veya çok küçük bir grubun çok başarısız olacağı, diğerlerinin ise bu iki grup arasında dağılacağı belirlenir (Yüksel, 1997: 175).

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan üstlerin çalışanları üzerinde belirli dağılımlar içinde değerlendirmeye zorlanırlar. Örneğin; %20 en başarılı, %10 başarılı, %40 orta, %10 başarısız, %20 en başarısız şeklinde değerlendirme yapabilir ve böylece üstlerin çalışanlarını belirten dağılım içerisinde yerleştirme zorunlulukları vardır. 100 kişilik bir grubun bu dağılıma göre dağıtıldığında en başarılı 20 kişi, başarılı 10 kişi, orta 40 kişi, başarısız 10 kişi ve en başarısız 20 kişi tarzında dağılımını yapmak zorundadır (Özgen, 2005: 218).

Zorunlu dağılım yöntemi, diğer yöntemlere göre güvenilirliğin daha yüksek olduğunu savunurlar. Çok sayıda değerlendirilecek kişilerin olması ya da birden fazla değerlendirme yapan kişinin olması durumunda tek düze sonuçların ulaşılmasını sağlayan bir metot olarak görülmektedir (Uyargil, 2008: 55).

Düzeylerini genel bir değere dayandırarak ölçen bu yöntem sıralama yöntemine de benzetilmektedir. Bu nedenle, açıklık unsurunun var olduğu, sonuçların birlikte tartışıldığı sistemlerde kullanılması yararlı görülmemektedir.

Bunun yanında ücretlere dayalı kararların alınmasında, normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmenin güç olmasından dolayı bu yöntemin kullanılması sakıncalıdır. Zira çalışanlar arasındaki farklar belirgin ve açık olmamasından dolayı adil bir ücret artışı yapmak sıkıntılıdır (Uyargil, 2008: 55-56).

2.7.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yöntem ile her çalışanın performansı, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve türlü boyutlarla değerlendirilir. Kullanılan değerlendirme kriterlerinin fazla olmasıyla bazen belirli personel gruplarını bazen tüm çalışanlara göre ortak olarak saptanmıştır (Uyargil, 2008: 112).

2.7.2.1. Grafik Skalaları

En popüler performans değerlendirme yöntemlerinden biri olmasına karşın en yararlı seçeneğinin işaretlenmesine dayanan bir yöntemdir. Bu yöntem ile değerlendirilecek yöneticilere değerlendirecekleri her çalışana göre bir form vererek doldurmaları istenir. Yönetici, işe ilişkin davranışları, çalışanın kişilik özelliklerini değerlendirmektedir. Bireyi değerlendirirken, bilgisi, güvenilirliği, işbirliği eğilimi,

çalışma titizliği dikkate alınır. Değerlendirmeler de çalışmada bulunması gereken özellikler ve bu özellikleri (çok yetersiz,yeterli,normal) gösteren çeşitli ölçeklerin yer alması gerekir. Her aşamanın bir puan olması sonucu işaretlenen derecelerin toplanmasıyla başarı puanı bulunur. Bu yöntem uygulaması kolay olup, sayısal değerlerle çalışanın performansına göre hesaplanır (Barutçugil, 2004: 191).

Tablo 5.4 Grafik Dereceleme Yöntemini Gösteren Form

Bölüm:	İşin adı:	Tarih:			
İş numarası:	Derece:				
Faktörler	Değerlendirme				
	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok yeterli
Nicel					
Nitel					
İşe devam					
Anlama kabiliyeti					
Ekipman koruma					
Tarih:	Değerlendirenin düşünceleri:				
İmza:					

Kaynak: GÜNEŞ, Mutlu (2006). Performans Değerlendirmenin Kariyerdeki Yeri ve Önemi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s.37.

2.7.2.2. Kritik Olay Yöntemi

Değerlendirme konusunda daha yeni yaklaşımlardan biri olan kritik olay yöntemi çalışanın davranışındaki kritik olayları belirlemeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içerir.

Çalışana ilişkin hangi davranışlarının istendiği hangi davranışların geliştirilmeye ihtiyacı olduğunu gösteren bir yöntemdir.

Kritik olay yöntemi, belli bir dönem içerisinde personellerin göstermiş olduğu davranışları üzerinde durur ve bu davranışlar, istenen ve istenmeyen davranışlar olarak tanımlanır (Benligiray, 1999: 152).

2.7.2.3. Kontrol İşaretleme Listesi Yöntemi

Değerlendirici, çalışanın başarısını değerlendirerek hal ve hareketleri hakkında yorum yapar. Listede yer alan çok sayıda hazır cümleleri değerlendirmeci bireye uygun olanlarını olumlu olumsuz şeklinde işaretler. Daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirilir. Sorular genellikle "x" yada "√" işareti konularak

cevaplandırılır. Bu yöntem ile değerlendiriciler çalışanların başarısını değil de onların çalışmaları hakkında yorumda bulunmuş olur (Bingöl, 2013: 231).

Tablo 6.5 Kontrol Listesi Form Örneği

Adı-soyadı:	
Bölüm:	
Tarih:	
Aşağıdaki cümleleri okuyarak bireyin davranışlarını ve çalışmasını tam olarak niteleyen cümlelerin karşısına "x" işareti koyunuz.	
Kendi işiyle ilgili temel bilgileri yerinde bilir.	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır.	
Geliştirici işlere ilgi gösterir.	
Düzenli şekilde çalışır.	
Zor öğrenir.	
Çalışırken küçük hatalar yapar.	
Karmaşık işleri yaparken zorlanır.	
Başka birinden sürekli yardım alır.	

Kaynak: SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000). "İnsan Kaynakları Yönetimi" s.159.

Çalışana sorulan her sorunun ağırlıkları ve ayrı değerleri ortaya konulabilir. İnsan kaynakları yönetimi bölümünde bu yöntemde kullanılan puan anahtarı bulunabilir. Kontrol listesinin zorluğu ise her meslek kategorisi için farklı soru listelerinin oluşturmanın zor ve vakit alıcı olmasıdır. Ayrıca soruların çalışanlar için farklı anlamlar taşıma olasılığın da yüksek olmasından dolayı geri bildirim sağlamak açısından sıkıntılı bir yöntemdir (Barutçugil, 2004: 191).

2.7.2.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi özellikle değerlendirmeye alınan personel sayısının çok olduğu ve birden çok değerlendirme amirinin bulunduğu durumlarda standart sonuçlara ulaşılmasında fayda sağlayan bir yöntemdir (Ergin, 2002: 143).

Kontrol listesinin değişik türü olup bu yöntem ile değerleyici ifadeleri arasında seçim yaparak değerleyicinin işe hangi ifadenin değerlendirilen çalışana en fazla hangisinin uyduğunu belirtir.

Örneğin, değerleyiciye iki ifade verilir;

-İş gören, çok çalışkandır.

-İş gören, astlarına belirgin bir şekilde bilgiler verir.

Bu iki ifadeden yöneticiden çalışanın tanımlayan ifadeyi seçmesi, istenir. Bunu yaparken öznellikten kaçınması amaçlanır. Genellikle bu iki değerin değerleyici tarafından bilinmemesi gerekir. Değerleyici seçimi yaptıktan sonra değerlendirmeyi insan kaynakları yapmaktadır (Güler, 2012: 31)

2.7.2.5. Davranış Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Davranış temellere dayalı değerlendirme kritiği, kritik olay yöntemi unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır. Bu değerlendirme ölçeği ile birlikte çalışanın etkili olan ve olmayan davranışların belirten kritik olaylardan kaynaklanan mesleki davranışlarının nesnel olarak ifade edilmesidir. Çalışanlarının spesifik iş gereklerini etkili olarak yerine getirecek davranışların ne oranda sergilendiğine göre değerlendirilir (Bingöl, 2013: 397).

2.7.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Yönetici ve astların işletmenin gelecekteki döneme ilişkin hedefleri belirlemesidir. Daha çok yönetici konumundaki bireylere uygulanmasıyla birlikte yöneticiler için ayrı, alt kademe çalışanları için ayrı hedefler belirlenerek uygulanabilir.

2.7.3.1. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaca göre değerlendirme yöntemi yönetici ve astların bir araya gelmesiyle şirketin kesişen amaçlarının ne derecede gerçekleştirildiğini inceler.

Personelin başarı ölçütü kullanmasında amaçlar önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle iş gören amaçlarını net bir şekilde ortaya koymalıdır. Satış ve pazarlama şirketlerinin tercih sebebi olan bu metot iş gören tarafından rakamsal verilerle hedeflerine ulaşır.

2.7.3.2. Doğrudan İndeks Yöntemi

Bu yöntem, yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ve astın birlikte yaptığı bir yöntemdir.

Çalışanın verimliliği ile yöneticinin başarısı birbiriyle orantılıdır. Çalışan yönetici olmadığı zamanda da aynı performansı gösteriyorsa bu yöntem başarılıdır.

Bu yöntemde belirlenecek performans değerleri kişilik özellikleri ve somut olmayan ölçütleri içermektedir. Doğrudan indeks yönteminde belirtilen her performans kriterinin puan olarak belli bir değer taşıdığından, çalışanın aldığı puanların performansın sayısal indeksini verecektir.

2.7.3.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

Bu değerlendirme yöntemi ile çalışanın hakkında olumlu ve doğru geribildirim almalarına izin vermektedir. Çalışanın performansını daha rahat bir şekilde ortaya koymakta ve farklı kaynaklardan değerlendirme almaları sağlanmaktadır. Birden fazla değerleyicinin olmasıyla birlikte daha nesnel sonuçların elde edilmesi sağlanır.

Organizasyonel gelişimin sağlanması ve değişimin hızlandırılmasıyla birlikte 360 derece performans değerlendirme sistemi gelişime teşvik eden bir sistemdir. Çalışanların kritik başarı faktörlerine odaklanmasını sağlamak, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde birden çok kaynaktan elde edilmesiyle objektif ve doğru olması, yönetici etkinliğinin ölçülmesi, çalışanların hangi alanda eğitime ihtiyacı oldukları, takım çalışmalarını güçlendirmek, iletişim etkinliğini arttırmak amaçlar arasında sayılabilir (A.D. İllez-Güner, 2006: 325-327).

360 derece değerlendirme sistemi işletmenin dikkat etmesi gereken bir çok risk'in olmasıyla birlikte işletmeye uygun olup olmadığına dikkat edilmelidir. Yanlış kullanılmasıyla birlikte çalışma ortamında motivasyonları düşürür ve çalışanın performansında olumsuz etkiler yapabilir. Adil gözleme ile duygusal ve çıkar gibi beklentiler karıştırılabilir. Ayrıca, üst yöneticilerinde geri besleme sunma imkanları kısıtlıdır.

2.7.4. Performans Değerleme Yöntemlerinin Seçimi ve Karşılaştırılması

İşletmelerin performans değerlendirme sistemlerinden hangisini kullanılacağına seçimi zor olmakla birlikte performans değerlendirme yöntemleri, hatalardan korunma ve ekonomiklik gibi değerler kullanılarak değerlendirme yapabilirler. Çizelge cetvelleri ve metin tipi değerlemeler Türkiye'de ekonomik ve kolay geliştirilebileceği için daha fazla tercih edilen değerlemelerdir.

Bununla birlikte gelişme amacı,yönetimsel amaçlar,ekonomikli ve hatalardan korunma gibi ölçütlere de dikkat edilmesi gerekir (Aldemir, 1996: 296).

İşletmeler çelişen ve zor karar verecekleri amaçların farkında olmalarıyla birlikte hangi performans değerlendirme sistemini kullanacaklarına karşılaştırma sonucu ayrıntılı bir analiz yaparak karara varabilirler.

2.7.5. Çeşitli Yöntemlerden Oluşan Karma Yaklaşım

Performans değerlendirme sisteminde, yöneticilerin ve astların niyet ve beklentilerinin farklı olması zaman zaman birbiri ile çelişmesi değerlendirme yöntemini güçleştirmektedir.

Örneğin, klasik değerlendirme ve sıralama yöntemi işletmenin hedeflerinde daha etkili yardımcı olurken, bireysel performans standartlarına dayalı veya amaçlara göre yönetim personel ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha etkili sonuçlar sağlayabilir. Rasyonel bir uygulama olarak görülen bu sistem aslında karma yaklaşımın olduğu görülmektedir ve uygulanmasında dikkatli olunmalıdır.

Performans değerlemenin temel kavramını ve felsefesini anlamamış olan personel için işletmelerin böyle bir karmaşık sistemin benimsenmesi personelin aklını karıştırabilir. Bu nedenle;oturmuş bir performans değerlendirme sistemi olan işletmeler bu tür karma yaklaşımları dikkatli bir şekilde yöntem seçimi yapılarak uygulanmalıdır (Asunakutlu, 2000: 3).

2.8. Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme çalışmaları daha çeşitli faktörler tarafından etkilenecek öznel olan çalışmalardır. Yöneticilerin performans değerlendirmelerini

eksiksiz ve adil bir şekilde yürüterek yanılma ihtimalini arttıran faktörleri minimize eder (Woods, 1997: 193).

Performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar aşağıda yer almaktadır;

2.8.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirme sırasında, değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne aşamada ölçtüğünü ve tekrarlanması halinde aynı değerlere ulaşıp ulaşılmadığı hususunda ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik düzeyine özen göstermesi gerekir. Ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik düzeyinin az olması halinde performans değerlendirme sonucu da yanlış olacaktır (Woods, 1997: 193).

2.8.2. Hale Etkisi

Hale etkisi, performans değerlendiricinin çalışanın performansındaki belirgin ve bağımsız özellikler arasındaki ayrımları görememesi doğrultusunda hatalı veya yanlış değerlendirme yapması manasına gelmektedir (Kaynak,1998:222). Bu nedenle hale etkisi yöneticilerin, iş görenin belirli bir meslek alanındaki mükemmelliklerine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmelerdir. Çalışanın belirli bir konudaki başarısızlığı veya belli bir özelliği nedeniyle, genel olarak "olumsuz" değerlendirilmesine ters hale etkisi denir. Hale etkisinin tam tersi yönünde yapılan değerlendirme hatasıdır (Akbal, 2010: 21).

2.8.3. En Son Ölçüme Bağlı Kalma Hatası

Yöneticilerin, çalışanlarının performansını bir önceki performans değerlendirmesine benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır. Örneğin; 10 ay boyunca işine devam eden kişinin, 11 ayda işinde devamsızlık göstermesi kişiyi sanki sürekli devamsızlık yapıyormuş gibi değerlendirmek hatalı olur (Budak, 1999: 312-313).

2.8.4. Aşırı Katı veya Aşırı Hoşgörülü Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

Aşırı katı veya aşırı hoşgörülü olmaktan kaynaklanan bir takım yanlışların çalışanın hak ettiğinden daha az ya da daha yüksek puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Woods, 1997: 194).

2.8.5. İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınması

Olağanüstü başarılı bir çalışanın çıktılarını işleyen bir çalışan, başarılı bile olsa kendisinden önceki çalışan kadar başarılı olmayabilir ve bu da o çalışanın başarısızmış gibi değerlendirilmesine yol açabilir. Bu nedenle performans değerlendirmesi yapılırken işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak yapılmalıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 175).

2.8.6. Pozisyondan Etkilenme Hatası

Genellikle performans değerlendirmesini yapan yönetici, değerlendirdiği çalışanın yüksek konumdan etkilenerek yüksek puanlama eğilimi içine girebilir (Sabuncuoğlu, 2011: 191). Sıralama yönteminde bu hatanın yapılma olasılığı diğer yöntemlere göre daha yüksektir.

2.8.7. Kişisel Önyargılar

Performans değerlendirme sürecinde yapılan en yaygın hatalardan birisi "objektif davranmama"dır. Değerlendirme sürecinde çalışanın sosyal ve bireysel özelliklerine ağırlık verilmesi bu nedenle işe yönelik davranışlarının göz ardı edilmesi sonucunda objektif davranılmamış ve adil olma ilkesi çiğnenmiş olur (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 179).

2.8.8. Kontrast Hatası

Özellikle sıralama yönteminin veya kullanılan değerlendirme kriterinin objektif olmadığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin daha az bir süre içinde birçok bireyi değerlendiriyorlarsa, arka arkaya yapılan bu değerlendirmelerde bireyleri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olur. Yani her bir ast bir önceki değerlendirilen bireyin aldığı puandan etkilenebilmektedir (Kaynak, Adal ve Atay, 2000: 226).

2.8.9. Benzerlik Hatası

Bazı yöneticilerin, çalışanın davranışları ve yaşam öyküsü gibi nedenlerle kendilerine benzetmeleri için yüksek puan verme eğilimleri olmaktadır.

2.9. Hizmet İçi Eğitimden Sonra Çalışanların Performansını Sürdürme

İşletmenin belirlediği eğitimin programını gerçekleştirdikten sonra eğitimle kazanılmış olan davranışların ve hedeflerin iş ortamına yansıtılması gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle elde edilen hizmet içi performansın, korunması eğitim faaliyetleri açısından zorunlu olup aksi halde yapılan yatırım boşa gitmiş olur. Çalışanların performansını korumak için bazı adımların atılmasından kaçınılmaması gerekir. Bu adımlar pekiştirme (güçlendirme) ve öğrenme noktalarının geliştirilmesi şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Schuler, 2006: 527-528);

2.9.1. Pekiştirme

Yeni davranışlar öğrenmek, korku ve güç verici olmaktadır. Çalışanların eğitimle kazanmış oldukları beceriyi göstermeye devam etmelerini sağlamak için davranışları pekiştirilmelidir. Pekiştirme olumlu ve olumsuz olabileceği gibi bir tepkinin iç ve dış etkilerle kuvvetlendirilmesi gerekmektedir. Bunun dışında özel amaçların belirlenmesi, bireysel iş görenin kendi kişisel hedeflerini nasıl belirleneceğini ve kendini nasıl pekiştireceğini öğrenmesi gerekir. Bunları sağlayan birey, eğitimle beklenen hedeflere ulaşması mümkün olur. (Bingöl, 2013: 315-316).

2.9.2. Öğrenme Noktalarının Geliştirilmesi

Bu öğrenme noktaları, anahtar davranışları özetler ve iş başında bilişsel belirtiler olarak fonksiyonda bulunarak yeni bilgilerin ve becerilerin unutulmaması sağlanmış olur. Öğrenme noktaları eğitimciler tarafından yazılı hale getirildiğinde, çalışan için hatırlatıcı olup daha ileri derecede maharet kazanımına ve yenilenmeye yardımcı olmaktadır (Bingöl, 2013: 315).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KARIYER YÖNETİMİ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM İLİŞKİSİ

3.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramının çok eskiye dayanan bir geçmişinin olmasıyla birlikte aralarında fazla ilişkinin olmadığı bir takım işlerde çalışmak anlamıyla kullanıldığı gibi kişinin kendisini bir "uzmanlık" alanına adanması olarak da ifade edilir (Tutum, 1979: 22).

Kariyer sözcüğü Roman kökenli olup Provençal dilinde "araba yolu" anlamın gelmektedir. Türkçeye Fransızca "carriere" sözcüğünden geçmiştir. Fransızcada bu kelime; yaşamda seçilen yol, meslekle ilgili seçilmesi gereken aşamalar anlamında kullanılmaktadır. Kariyer, kişinin meslek ve iş hayatı süresince takip etmesi gereken yol olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca benzer ifadeyle, bireyin yaşamı boyunca çalışma hayatında kişisel olarak belirlemiş olduğu konular zinciri olarak da tanımlanmaktadır. Kişinin mesleği ile ilgili deneyimlerle ve faaliyetlerinin bütünleşerek davranış ve tutumlarını kapsamaktadır. Böylelikle kariyer, hem örgütün iş alanlarını oluşturan bir yol olması hem de kişinin iş tecrübelerini elde etmesi olarak da tanımlanmaktadır (Bingöl, 2013: 329).

Kariyer kavramı kişinin hayatı boyunca elde ettiği bilgi birikimi ve tecrübe olarak da ilişkilendirilmektedir. Kişi kendisine bir çok kariyer alanı oluşturabileceği gibi kariyer sürecini de kısa veya uzun süreli yönetme ihtimalini sahip olabilmektedir. Böylelikle kısa zamanda kariyer kavramı bir takım aktivitelere bağlı olarak gelişme gösterebilmektedir. Her birey iş yaşamında çalışma alanı ne olursa olsun bir kariyere sahiptir. Kişinin kariyer yaşamının parlak olmasıyla birlikte başarısız sonuçlar da olabilmektedir. Buradaki önemli olan durum, meslek sahiplerinin hayatlarını düzenlemeleri için prensip olarak hizmet ettikleri çalışma hayatlarındaki pozisyonlardır. Bu aynı zamanda kişisel yeterlilikle ilişki içinde olup; seçilen taraf, çalışma temposu, statü ve kariyer süresine bağlı olmamaktadır (Hackman ve Suttle, 1977: 31-32).

Kariyer olgusu, psikolojik ve sosyal anlamda daha iyi bir yaşam standardı elde etmek aracı olarak değerlendirilirken bireyin isteklerine cevap bulma noktası da olmaktadır. Böylelikle kişinin hedeflerine ulaştığı için mutlu olmasını ve geleceğe daha olumlu baktığı ortaya çıkmaktadır (Akgeyik, 2011: 137).

3.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kariyer kavramı, iş dünyasında 1970'li yıllarda incelemeye alınıp, kullanılmaya başlanmıştır. 16.yy başlayan kamu hizmet anlayışının gelişmeye başlamasıyla birlikte devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp, bilimsel olarak ele alınması Anno Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" kitabı ile görülmektedir. Donald E. Supper'in yazdığı "Kariyer Psikolojisi", 1950 yılında, Trieman ve O Hara'nın "Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uygulanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teoirisi" 1963 yılında ve bunlara ek olarak John Holland'ın yazmış olduğu "Meslek Tercih Teoirisi" 1966 yılında kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir (Şimşek, 2004: 4, Aytaç, 1997).

1970'li yıllardan bu yana ise insan yaşamının ve kariyerin nasıl bir değişim ve gelişim gösterdiği bilim adamlarının daha çok bir biçimde ilgi odağı olmuştur. 1980'lerden sonra meydana gelen küreselleşme ile birlikte kariyer konusu işletmeler için ilgi çekici hale gelmiştir. Meydana gelen bu gelişmeler sayesinde örgüt içindeki bireyin psikolojisi ve davranışları önem kazanmıştır (Bakan, Büyükbeğ ve Bedestenci, 2004: 115).

3.3. Kariyer Yaklaşımları

Son yıllarda iş dünyasında yoğun olarak yaşanan değişim rüzgarı başta işletme yapılarını yönetim ve insan kaynakları yaklaşımlarını bireysel anlamda çalışanlar ile organizasyon ve örgütsel davranış alanlarında oluşan değişim, kariyer kavramında önemli aşamalarda etkiler yaratmıştır (Erdoğan, 2003: 65).

Yeni ortaya çıkan kariyer yaklaşımları örgütlerde farklı teorileri ortaya koymakla birlikte, bu kariyer yaklaşımlarını beş grupta toplamak mümkündür. Buna göre ilk kariyer yaklaşımında bireyin kendini işletmenin bir parçası olarak görüp, o işletmenin gelecekteki başarısını kendi başarısı ile birleştirmesi geleneksel

yaklaşımıdır. Gün geçtikçe geçerliliğini kaybeden bu yaklaşım yerini yeni yaklaşımlar almaktadır. İkinci yaklaşım ise bireyin seçtiği bir alanda uzmanlaşarak, kariyer yolunda istikrarlı bir biçimde ilerlemeyi esas aldığı yaklaşımdır. Üçüncü kariyer yaklaşım, kişinin değişik iş ve görevleri seçerek farklı iş tecrübesi ve becerileri kazanmak üzere seçtiği yaklaşımdır. Dördüncü yaklaşım ise bireyin kendi işini kurarak çalışırken aynı zamanda bir işverene bağlı olarak çalışmasında kariyer anlayışını ifade etmektedir. Son yaklaşım olan beşinci yaklaşım ise bireyin kendi işini kurmasıyla birlikte kendinin patronu olmayı tercih eden seçimi olan girişimciliktir (Globus, 2000: 114).

Yeni kariyer yaklaşımları ve geleneksel kariyer yaklaşımları arasında birçok farklılıklar bulunmaktadır. İş güvencesini hedefleyen, personelin tatminini hedefleyen, terfi ve yüksek ücret ile kendisini işine adayan bir yaklaşım geleneksel kariyer yaklaşımıdır. Fakat günümüzde yapılarda görülen değişimler ve örgütsel süreç bu kariyer yaklaşımlarının uygulanmasını zorlaştırmıştır (Erdoğan, 2003: 647).

3.3.1. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Kişi tarafından yönetilen bir süreç olan bu kariyer tipi, bireyin örgütteki işini ve mesleki alandaki değişimleri ile eğitim ve tecrübelerini kapsar. Bu yeni yaklaşımda örgütün rolü ise, işçilerin kendi kariyer sorumluluklarını üzerlerine alabilmelerine yardımcı olmak, işçilerin kariyerlerini geliştirecek fırsat ve kaynaklar (koçluk, eğitim, mentorluk vb.) sağlamak, devam eden öğrenme ortamları oluşturarak teşvik etmek olarak sayılabilir (Erdoğan, 2003: 535).

Çok yönlü kariyer yaklaşımının Hall ve Moss'a (1998) göre özellikleri şunlardır;

- Kariyer, bireyin kendisi tarafından yönetilir.
- Kariyer; kabiliyetler, öğrenmeler, deneyimler, geçişler ve yaşam boyu süren bir süreçtir.
- Devam eden öğrenme kişiseldir, kendini yönlendirme ve gelişmeden oluşur.

- Başarılı bir değişim için; iş güvenliğinden istihdam edilebilmesi, teknik bilgiden öğrenme bilgisine, örgütsel kariyerden çok yönlü kariyere ve tam bir şekilde işlere doğru bir değişim olmalıdır.
- Bu kariyer yolunun hedefi psikolojik başarıdır.

Bu kariyer modeli önemini daha fazla hareketlilik, çalışma ilişkilerinden ve ödülünden almaktadır (Kardan, 2006: 63).

3.3.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

İş dünyasında örgütlerde meydana gelen hiyerarşik yapıdan uzaklaşma yönündeki gelişmeler işletmeler için fonksiyon, kademe ve ölçek anlamında sınırların aşılmasını ifade eder. Sürekli bir değişim süreci içinde olup bu bağlamda diğer organizasyonlarda yapılan iş birlikler, başka örgütleri satın alma, küçülmeler ve teknolojiadaki gelişmeler kariyer anlayışında sınırsız kariyer kavramının ortaya konmasına neden olmuştur (Erdoğmuş, 2003: 162).

Bir örgütte kariyer hareketliliği başka örgütte olabileceği gibi sınırsız kariyer yaklaşımında bireyin bu organizasyon içinde başka bir iş birimine doğru da olabilir. Bu yaklaşım kariyer hareketliliği ve çeşitliliği kavramlarını ön planda tutarak çalışanları elde tutmak, kaçırmamak üzerine olan geleneksel kariyere farklıdır. Bu nedenle örgütlerde bütünleşik olma, değişim kabiliyeti ve yenilik yapma önemli bir rol oynamaya başlamıştır (Soysal, 2003).

Örgütlerdeki sınırsız kariyer anlayışı birçok yönden geleneksel kariyer anlayışından ayrılmaktadır. Çevrimsel bir yol izleyen sınırsız örgütlerde kariyer, çalışanların devamlı olarak becerilerini yenilenmesini gerektiren yatay hareketlilik anlayışının sınırsız kariyer modelinde de sıkça karşılaşılan bir durumdur. Çalışanların gelişim amaçlı görevler arasında geçiş yaparak sık sık rotasyon yaşamaktadır (Erdoğmuş, 1999: 67-68).

3.3.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Bireyin kendi kariyerini yönetme sorumluluğuna sahip olmasının öngörüldüğü kariyer yaklaşımıdır. Böylelikle yönetiminden beklenen, çalışanın bilgi ve yeteneklerinin geliştirmesi, rekabet edebilmesi için uygun koşulları yaratılması sağlanarak çalışan ve organizasyon arasında profesyonel ilişkiler kurulabilmektedir (Peiperl ve Baurch, 1997, akt., Akın, 2005).

Esnek kariyer yaklaşımında çalışanlar içinde buldukları işgücü piyasasında bilgilerini güncel tutarak organizasyon ihtiyacı olan beceri ve davranışları edinmek öncelikli amaçlardandır (Erdoğan, 1999: 70-71).

Bu nedenle esnek kariyer yaklaşımının organizasyonlar açısından başarılı olabilmesi için çalışanların ilgilerini, değerlerini, yeteneklerini değerlendirmelerine yardımcı olarak ne tür işlerde başarılı olacaklarını belirtmektir. Sürekli öğrenme ile çalışanlarının eksiklerini tespit ederek gerekli önlemleri zamanında almaları ve insan kaynağını aktif biçimde kullanmaları esnek kariyer programı içerisinde sayılabilir (Dikili, 2012: 480).

Bireylerin günümüzde en yaygın olarak kullandığı esnek çalışma biçimleri evde çalışma, sürekli sözleşmeler ve part-time çalışma olarak sıralanabilir.

3.3.4. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Handy tarafından geliştirilen portföy kariyer yaklaşımı bireylerin belirli ve düzenli bir ücret karşılığı tek bir işletmeye bağlı çalışmak yerine; uzmanlık alanları ve işletme ihtiyaçları doğrultusunda farklı işletmelerde çalışarak yaptıkları her işin karşılığını almaktadırlar. Böylelikle kendi özelliklerine uygun birden fazla işletmede çalışmaktadırlar.

Portföy kariyer yaklaşımının özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Sosyal, 2003: 666);

- Performans neticeleri kısa dönemli dikkate alınarak incelenir.
- Birey kendisini geliştirmekle kendisi sorumludur.
- Yedekleme ve geleceğe yönelik kariyer geliştirme daha küçük personel grupları için düşünülür

3.3.5. Örgütsel Kariyer Yaklaşımı

Yönetsel ve teknik kariyer ilişkisini destekleyen bu yaklaşım çalışanın kariyer basamaklarında daha başarılı ilerlemesini sağlamayı amaçlar. Örneğin; mühendis yöneticinin aynı zamanda bir ar-ge sorumlusu olması halinde karşılaşılabileceği sorunların çözülmesi amaçlanır (Bayraktaroğlu, 2011: 165).

Teknik lise mezunlarının yükselebilmesi için açık öğretim okumaları, örgütlerde yönetici pozisyonuna gelebilmek için işletme yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları bu yaklaşıma verilebilecek örneklerdir.

3.3.6. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı

Bu kariyer yaklaşımında belirlenen her görev yeni bir statüymüş gibi düşünülerek mevkiler arasında daha fazla yükselme kombinasyonu hedefleyen kariyer çizgileri görülmekte olup yaş ve kıdemin yükselmeye etkisinin olmadığı, bunun yerine tecrübe, yetenek, işin gerektirdiği koşullar ve yükselme isteği gibi faktörler ön plana çıkmaktadır (Soysal, 2003: 664).

Bu yaklaşım hem yukarıya dikey, hem de yatay hareketi içerdiği için bireyin ihtiyaçlarındaki değişikliklere daha çabuk cevap verilebilir ve çalışanın gelişimine daha fazla fırsatlar sağlanmasıyla bireyselleştirilmiş tercihler ön plana çıkmış olur (Aytaç, 1997: 207).

3.4. Kariyer Aşamaları

Bireyler hayatlarını çocukluk, gençlik, yetişkin ve yaşlılık olmak üzere çeşitli dönemeçleri vardır. Toplumların kültürel yapıları, biyolojik özellikleri, sosyal yapıları, kişilik yapıları insanların bu dönemeçlerini oluşturur.

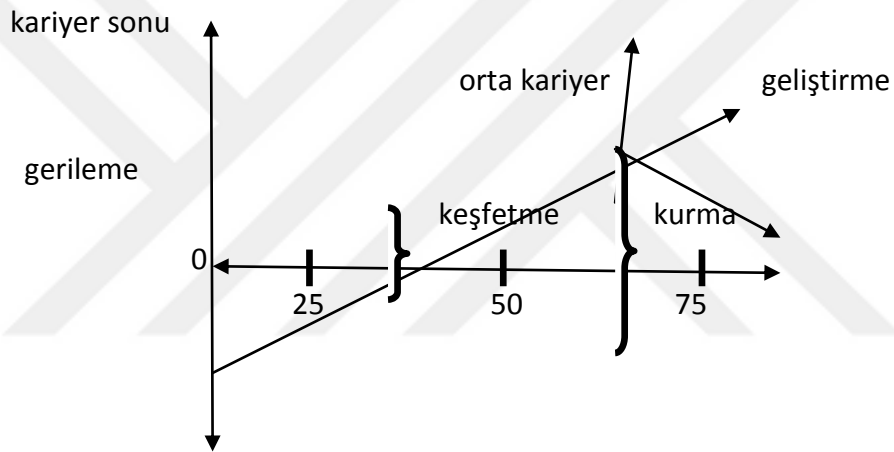
Kariyer aşamaları gelişim süreci bireysel olarak, kişinin yaşam evrelerine paralel olarak gelişir. Fiziksel ve temel girdiler, etnik gruplaşma, cinsiyet, yaş, aile, meraklar, tecrübe bir kariyerinin şekillenmesi ve gelişmesine yardımcı olan çeşitli etkilere sahiptir. Kişi, bir taraf seçip istek ve amaçlarını özsaygı gereksinimine bağlı olarak belli bir niyet çevresinde kariyerini geliştirir (Aytaç, 1997: 238-242).

Bireylerin çalışma süreleri ve yaş taban alınarak kariyer aşamaları oldukça fazla model meydana geliştirilmiştir. Bu modellerin ortak özellikleri aşağıdaki gibidir (Erdoğan, 2002: 29);

- Bireyler, aşamalı bir şekilde görevlerini yerine getirmek sureti ile ilerler.
- Belli yaşlar belli yaş dönemlerine denk gelmektedir.
- Bireyin iş, aile ve bireysel gelişimi dikkate alınarak bütüncül bir birey yaklaşımı benimsenmektedir.

Bir bireyin yaşadığı kariyer aşamaları Şekil 3.1'te gösterilmektedir.

Kariyer Gelişimi



Şekil 3.1. Kariyer Aşamaları

Kaynak: BAYRAKTAROĞLU (2006). 148.

Kariyer aşamaları; oluşum ve keşif aşaması, geliştirme, sürdürme ve kariyer ortası, kariyer sonu azalma ve çekilme (emeklilik) olmak üzere dört aşamadan oluşur (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 165).

3.4.1. Oluşum ve Keşif Aşaması

Kişinin kariyeri ile ilgili çalışmalara başlayıp, neler yapabileceğini, hangi meslek ya da alan için yetkinlik ve özelliklerinin uygun olduğunu analiz eder. O işle ilgili güçlü ve zayıf yanlarını test ederek uygun olup olmadığını görür. Böylelikle kendini tanıyıp geliştirmeye çalışır.

Kariyerde keşif dönemi, kişinin kariyer alternatiflerini değerlendirerek, kendini ispatlaması ve gözlemleri sonucunda mesleği seçtiği aşamadır (Robbins, 2012: 63).

Bireyin yeni görevler alma, sorumluluk üstlenme ve güvenlik ve emniyet gereksinimlerine büyük önem verir. Bu dönemde bireyin karşılaşılabileceği en önemli sorun "gerçek şoku" denilen, bireyin beklentileri ile örgütün gerçeklerinin çok farklı olması durumudur. Böyle bir vaziyette kişi ortama ayak uyduramama ya da iş değiştirme konusunda bocalayacaktır.

Bu aşamada bireye çırak gözüyle bakıldığı için sosyal aktiviteler ve oryantasyon işletme açısından son derece önemli olup, bireyin kariyeri ile ilgili daha kolay karar vermesine ve işletmenin hedeflerine daha kolay ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Noe, 1999: 336).

Genelde bireyin okuldan mezun olduktan sonra 30-35 yaşlarına dek geçen dönemi kapsarken üretken açısından da en etkili zaman aralığını kapsamaktadır (Soylu, 2002: 13).

3.4.2. Gelişme

Bireyin aynı kurumda ya da başka kurum da başka bir işe geçme süreci olup bireyin kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken mesleğinde ilerleyerek, yönetim basamaklarında yukarıya doğru bir yol almaktadır. Bu aşamada çalışanın performans ve verimliliği izlenirken, olumlu performans durumunda birey kurumdaki işine devam ederken kariyerinde ilerlemesi sağlanır. Aynı zamanda bu aşama bireyin yeniden değerlendirme dönemi olup kariyer hedefleri gözden geçirilir (Şimşek ve Çelik, 2004: 18).

3.4.3. Sürdürme ve Kariyer Ortası Aşaması

Genellikle bireyin yetkinlik dönemiyle çalışan bu aşama çalışanın iş ve görevde ustalaşmasını sağlarken bireyin içinde bulunan konumunu koruyarak hiyerarşik olarak terfi etme aşamasıdır. Birey kendini geliştirerek değişen iç ve dış çevre koşullarına da uyum sağlamaya çalışır (Barutçugil, 2004: 328).

Bireyin sorumluluklarının artması,başkalarına öncülük yapma gibi görevleri yüklenmesi dönemin belirgin özelliklerinden olup işinde yoğunlaştığı dönemdir.

35-50 yaşlarını kapsayan bu dönemde bireyin en önemli ihtiyacı olan saygınlığa önem vermektedir. Önüne yeni fırsatlar ve pozisyonlar çıkmıyorsa bu dönemde birey fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymaya başlayabilir (Varol, 2001: 27).

3.4.4. Kariyer Sonu Azalma ve Çekilme (Emeklilik)

Kariyer sonu kişinin kariyer yaşamındaki en son aşama olup 50-65 yaş arası dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde birey olgunluk kazanıp fiziksel olarak yaşlanmıştır. Büyük bir tecrübe birikimi kazanmış öğrenme ise yavaşlamıştır. Bu aşamada bireyin yükselme ve terfi etme eğilimi oranı çok düşük olup durgunluk sürecine girer (Aytaç, 1998: 9).

Emeklilik dönemine geçildiğinde bireyin sorumlulukları ve kariyeri azalır. Emeklilikle birlikte kariyeri son bulma haline gelmiştir. Bu dönemde ayrıca emekli olup aynı kurumda ya da farklı kurumlarda danışman olarak hizmet sunmak oldukça sık görülen durumlar arasındadır.

3.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer haritalarının belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi, eğitim programlarının belirlenmesi ve iş tecrübelerini arttırmak için düzenlene alanları içermektedir.Bu bağlamda insan kaynakları uygulamaları sistemiyle birlikte işlenmektedir (Tahiroğlu, 2002: 139).

Günümüz şartlarında kariyer yönetiminin önemli olmasında örgütlerin birbiriyle olan rekabetleri, çalışanın ve yöneticilerin nitelik ve performanslarını yükseltmeye zorlamaktadır. Böylelikle, örgüt çevresi tarafından aldığı baskılarla, çalışanın dış çevreye çabuk adapte olmasını zorunlu kılmaktadır. Böylece, çalışan örgütün hedeflerine ulaşmasının zorunlu olmasından dolayı sürekli olarak güncelleme gerekmektedir (Eryiğit, 2000: 7).

Kariyer konusu geçmişte yönetsel kademelerde profesyoneller için ele alınan bir konuyken 1980'lerde birçok örgüt kariyer geliştirme etkinliklerini profesyonel ve yönetsel personelden daha yaygın bir çalışan ekibe doğru genişletmiştir. Böylelikle, örgüt üyelerinin tümü yükselme potansiyeline sahip olsa bile, örgütün hiyerarşik basamaklarını yukarıya doğru terfi edemeyebilir. Kişisel gelişim için yeni fırsatlar ve tecrübelerle sahip olmalarını önleyen etkenler ortadan kaldırılarak, kariyer geliştirme faaliyetleri büyük çalışma gruplarına yaygınlaştırılabilir. Günümüzde, profesyonel, yönetsel ve diğer çalışan grupları için kariyer konusuna geçmişten daha fazla önem verildiğini görmekteyiz (Fındıkçı, 2003: 343; Kozak, 2001: 18).

Kariyer geliştirme ihtiyacına yönelik olan kariyer yönetimi ve planlaması, örgüt ve bireyler açısından maliyeti çok ve vakit alıcı olması, örgüt ve çalışanlar için gelişim ve değişimin odak noktası olan pazar koşullarında birçok hedefi gerçekleştirmesinde önemli bir yere sahiptir. Böylelikle, örgütlerin yoğun rekabet ortamında rekabet üstünlüğü ve devamlılık sağlayabilmeleri insan kaynakları yönetimine sorumluluk verilmesine ve bu çerçevede çalışanlarının değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri gereği olarak geliştirmelerini gerekmektedir. Bu amaçla örgütler kariyer yönetimi programı ve planlarını oluşturarak, personellerine kariyerlerini geliştirme fırsatı ve imkanı sağlamaktadır (Bingöl, 2013: 288).

3.6. Kariyer Yönetimi Amaçları

Kariyer yönetiminde amaç; kurumun verimliliğini ve etkinliğini arttırarak, personelin kurum içinde gelişimini arttırarak, personelin kurum içinde gelişimini destekleyerek ilerlemesini sağlamak ve gelecek dönemde gereksinim duyulacak nitelikli iş gücünü önceden şekillendirmek olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, personelin kariyerdeki başarısını arttırarak, insan kaynaklarını verimli kılmaktadır (Ertürk, 2011).

Kariyer yönetiminin öneminin daha somut bir şekilde ortaya koyabilmek için, amaçlarını iki grup da toplanmaktadır. Bunlar genel ve özel amaçlardır (Akgeyik ve diğ. 2011: 144-146);

Kariyer yönetimin genel amaçları;

- Örgütün yönetsel yükselme ihtiyacını sağlamak,
- Personelin etkin şekilde kullanımı,
- Personelin terfi almasının sağlanması ve bu yoldaki değerlendirmelerinin yapılması,
- İlk kez başka bir konumda çalışanlarının değerlendirilmesi,
- Örgütte yapılan kariyer planları aracılığıyla mevcut performansının yükseltilmesinin izlenmesi,
- Personellerin sadakat ve aidiyet duygularının oluşturulması sağlanarak rehberlik edilmesi,
- Yönetim başarısı için örgüt gereksinimlerini karşılamaktır.

Kariyer yönetiminin özel amaçları aşağıda sıralanmıştır (Bingöl, 2013:335);

- Personelin mevcut ve gelecek zamanlarda gerekli işler için ihtiyaç duyulan maharet ve nitelikleri tanımalarına yardımcı olmak,
- Kişisel istekleri örgütsel amaç ve hedeflerle uyumlaştırmak,
- Personeller için yeni kariyer yollarını belirlemek,
- Durağan dönemde olan personelleri motive etmek
- Hem personel hem de birey için karşılıklı fayda sağlamaktır.

3.7. Kariyer Yönetiminin Kapsamı

Örgütlerde kariyer yönetimi uygulamaları, personelin bulunması süreci ile başlayarak personelin oryante edilmesi, kariyer planının yapılması ve gerekli eğitimin verilmesiyle son bulmaktadır. Kariyer yönetimi uygulamaları, personelin özellikleri ve örgütün beklentilerine uyum sağlayıp sağlayamayacağı gibi durumlardan etkilenecek bir sürece dönüşmektedir.

Kariyer yönetimi kapsamı aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

3.7.1. İşe Alma

İşletmelerde herhangi bir sebeple açık olan belirgin için ilan hazırlamak yerine insan kaynakları tarafından organizasyon içinde bu pozisyona uygun çalışanın seçilmesi işlemidir.

İşletmeye yeni başlayanlar için bir oryantasyon süreci olan işe başlatma uygulaması kariyer kapsamının ilk aşamasını oluşturarak, işletmeye katılan çalışanın örgütün kültürünü, genel kurallarını, bireyden beklenen davranışların sunulduğu bilgiler bütünüdür. Bu süreçte personele kurumu tanıtmak, ve ortama uyum sağlayabilmelerine yardımcı olmaktır (Bingöl, 2013: 352).

3.7.2. Terfi

İşletme çalışanlarının terfi ettirilmesi kariyer yönetimi kapsamının en önemli noktalarından biri olan terfi, çalışanın bulunduğu kademedeki bir üst göreve seçilmesidir. Bu süreci bireye iş hayatında yükselme fırsatı verirken çalışanın görev ve sorumluluklarını da arttırarak otorite ve yükselme, ücret sağlar.

Örgütsel kariyer yönetiminde işletmenin terfi ve ilerlemede önemli olan bir konu performans değerlemesidir. İlerleme ve terfi'nin objektif bir şekilde yapılabilmesi için performans değerlendirmenin hakkaniyetli yapılarak çıkan sonuçlara göre karar verilmesi gerekir. Yoksa çalışanların işletmeye karşı güvenleri azalarak örgüt içinde huzursuzluk ve çatışmaya neden olabilir (Aytaç, 2005: 127).

3.7.3. Transfer ve Yer Değiştirme (Rotasyon)

Transferler çalışanların farklı bir işe, bir görevden başka bir göreve ya da bir iş yerinden başka işyerine veya farklı bir coğrafi bölgeye atanmaları veya yatay geçişlerini ifade edilen terfiden ayrı olarak düşünülen dikey hareketliliklerdir (Soylu, 2002: 24).

Yer değiştirme kavramı, uzun dönemde tek bir iş yapma zorunluluğundan kurtulma, devamlı aynı pozisyonda kalma yerine bir işten diğerine geçme olarak da tanımlanabilmektedir. Monotonluktan kurtulma olarak tanımlanan yer değiştirme çalışanların sürekli aynı ortamda aynı işi yapmalarını engellemektedir. Transferler

sayesinde bireylerin farklı kabiliyet ve tecrübelerine sahip olarak mesleki hayatında daha nitelikli bireyler yetişmektedir. Transferlerin asıl amacı; çalışanların farklı niteliklerdeki işleri öğrenmelerine yardımcı olurken, birden fazla birimde iş yapmalarını sağlamaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 53).

3.7.4. İşten Çıkarma

İşletmelerde çalışanların işten çıkarılma nedenleri genel ve özel olabilir. Genel nedenlere; firmanın küçülmesi, ekonomik durgunluk örnek verilebilir. Özel nedenler ise; performans düşüklüğü ve çalışma etiğine uymayan hareketlerde bulunması sayılabilir.

Her yıl kariyer yönetimi kapsamında gerçekleştirilen performans değerlendirme sonuçlarına göre düşük performanslı personel için karşılıklı anlaşarak işten çıkartma gerçekleştirilebilir (Uyargil, 2015: 219).

İşletmeler işten çıkarmaya alternatif olarak, geriye doğru kariyer adımı, rütbe ve kıdem tenzili gibi yollara da başvurabilmektedir (Walker, 1980: 252).

3.7.5. Emeklilik

İşletmelerin çalışanları üzerinde odaklandıkları bir diğer nokta emekliliktir. Emeklilik, çalışanın bireysel olarak aldığı bir düşünce olmakla birlikte, yaşının ilerlemesi ve emeklilik sonrası farklı planların olması gibi nedenlerden dolayı oluşabilmektedir (Çalık ve Enes, 2006: 89).

Bazı durumlarda işletme çalışanları emekliliğe özendirme adına bazı programları hayata geçirebilmektedir. Bu programlar, seminer ile birlikte iki günlük veya daha uzun süreli uygulamalar olabilmektedir. Emekliliğe hazırlık programları olarak adlandırılan bu programlar emekli olacak çalışanlar ve diğer çalışanlar için motivasyon kaynağı olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların aidiyet duygularını yükseltmekle birlikte kuruma olan bağlılıklarında önemli derecede gelişimler fark edilmektedir (Bingöl, 2013: 351).

3.7.6. Oryantasyon Programı

İşletmeye yeni başlayan; iş rotasyonu, terfi alan çalışanlar için uygulanan programlardır. Bu programın hedefi çalışanı yeni işine, iş ortamına, görevine ve çalışma kültürüne alıştırmak ve bu süreçte belli bilgi ve kuralların aktarılmasını sağlamaktır. Çalışanın örgüt kültürüne ve işine kolay alışabilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda oryantasyon eğitimi çalışanın motive olmasını arttırmaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 170).

3.7.7. Yönetici Geliştirme

Globalleşen dünya şartlarında yöneticilerde aranan niteliklerin üst noktaya çıkmasıyla, yönetici adaylarına yüklenen nitelikler kaçınılmaz sonuç haline gelmektedir. Bu doğrultuda işletmeler geleceğe yönelik yöneticiler yetiştirmek için yönetici adayı programı uygulamaktadır. Bu program sayesinde genç ve yetenekli çalışanların işe alınıp belirli bir düzen çerçevesinde geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesini içermektedir (Şahinöz, 2006: 52).

3.7.8. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, ilk amir tarafından yapılan ve daha sonra üstler, iş arkadaşları, bir komite veya birden fazla kaynağın birleşimi sonucu çalışanların değerlendirilmesini yansıtmakla birlikte müşteri yorumları da değerlendirme içinde yer almaktadır. Böyle bir kariyer geliştirme sisteminin kullanılması birey için önemli bir geribildirim sağlamaktadır (Bingöl, 2013: 355).

3.7.9. Örgütsel Yedekleme

İşletme içindeki yöneticilerin ve yönetici olma sürecindeki adayların yükselme ve terfi etme sürecini planlayarak değerlendirir. Yönetimsel işgücünü arttırmak olan örgütsel yedeklemenin amacı, işletme içinde başa çıkan pozisyonları belirleyerek, bu göreve gelen adayların hazırlanmalarını sağlamaktadır. Bu da bireyin yükselmesini sağlayarak işletme içinde zaman kaybını önlemektedir (Bingöl, 2013: 355)

Örgütsel yedekleme sürecinde,işletmenin önemli nitelikteki pozisyonların hastalık, kaza vb. gibi sebeplerden dolayı boşalması durumunda, bu pozisyonlara hızlı bir şekilde bulunan çalışanlar tarafından doldurulması için yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Kilit nokta olarak görülen bazı pozisyonda yer alan çalışanların ayrılması halinde yerine gelecek adayların önceden belirlenmesi ve bu süreçte yapılan planlar bütünüdür (Ünver, 2005: 47).

3.8. Kariyer Yönetimi Sistemi Araçları

Kişinin mesleki hayatında şu anki ve gelecekteki işinde başarılı olabilmesi için gerekli becerilerin ve tecrübelerin edilmesinde yardımcı olmak için işverenin kullandığı bir örnektir. Buradaki amaç; işveren tarafından güdülenmiş bir iş gücünü oluşturmaktır (Bingöl, 2013: 247).

Kariyer yönetim araçları insan kaynakları işlevlerinde ortak olarak kullanılmaktadır. Bunlar; kariyer haritası, kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı, koçluk, eğitim ve geliştirme programlarıdır.

3.8.1. Kariyer Haritası

Kariyer haritaları, işletmenin belirlediği pozisyonların ve pozisyonlar arasındaki geçişlerin arasında bağlantı oluşturarak, tanımlanan görevlerin geliştirilmesine katkı sağlayan, işletme içindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolardır.

Kariyer haritaları iş tanımları ve analizler ile belirlenir. Kişinin ne kadar süre içinde bir üst göreve gelebileceği, yatay ve dikey kariyer haritaları aracılığı ile çalışanlara iletilir. Yatay hareket çalışanın işletmede aynı seviyede farklı iş ve kademelere doğru geçişini belirtir. Dikey hareket ise çalışanın yönetim kademelerindeki ileri doğru hareketini ve yükselmesini belirtir (Özden, 2001). Görevler arası dikey ve yatay geçiş yapabilmek için izlenecek yollara "kariyer yolları" denir.

3.8.2. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği, işletmelerin çalışanlarına mesleki gelişimleri için yön vermek amacıyla yardımcı olurlar. Bu aşamada rehber, kişilere hangi kitapları okuyacaklarını, alacaklarını, işte nasıl bir rotasyon izleyecekleri için gerekli bütün bilgi ve desteği sağlamaktadır.

Kariyer rehberleri, işletmenin iş akış sistemini ve işletmenin yapısındaki bilgileri yerinde bilmeli ve çalışanlarına yeterli bilgi vermeye çalışmalıdır (Ertürk, 2011: 227-228).

Kariyer rehberliği, işletme içinde insan kaynakları departmanı verirken, işletme dışında yapılan danışmanlık ofisleri tarafından verilir.

3.8.3. Kariyer Danışmanlığı

Büyük işletmelerde, iş aileleri ve bunlara bağlı görevler artmakta, bundan dolayı kariyer haritaların ve kariyer yolları karmaşıklaşmasıyla kariyer rehberliği yetersiz kalmaktadır. Kariyer rehberliği yetersiz kaldığı durumlar da kariyer danışmanlığına başvurulur. Çalışanlar, kariyerleri ile ilgili gelişim ve öğrenme olanaklarını bilmek, sistemli adımlar atmak ve fırsatları değerlendirebilmek için kariyer danışmanlığına gereksinim duyarlar (Palmer, 1993; Özden, 2001).

İşletme içinden seçilebileceği gibi işletme dışından da seçilebilen kariyer danışmanları psikososyal açıdan yetkin düzeyde, işletme gerçeklerini bilen, işletme kültürü bilincinde tecrübeli ve olgun kişiler olmaları işletme açısından önemli görülür. Eğer işletme içinde birisi bulunamıyorsa işletme dışında özel bir yapı veya eğitim kuruluşlarından yararlanılır (Şimşek, 2007: 93).

3.8.4. Koçluk

Koçluk, belirli bir gruba farklı yetenek, farklı ilgi alanlarından ve tecrübelere sahip insanların birbirlerini ortak olarak görmeleri ve birlikte çalışmalarını hedefleyen lider-izleyici ilişkisidir.

1990'lı yıllarda geliştirilen bu yöntem, belirli bir ekibe belli bir amaç için özel ders, seminer ve konferans vererek o amaca ulaşmak için geliştirme tekniklerinden en yenisidir (Aydemir, 1995: 38).

Diğer bir ifadeyle koç,kişilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirerek onların bireysel yetersizliklerini güçlendirmek için görevlendirilen bir işletme içi danışmandır (Özden, 2000: 59).

3.8.5. Eğitim ve Geliştirme Programı

Kariyer yönetim uygulamalarında çalışanların için en önemli kariyer yönetim araçlarından bir tanesi eğitim ve geliştirme programıdır. Çalışanın ve örgütün gelişimi ve ilerlemesi için eğitim ve geliştirme programları gereklidir. İşletme açısından çalışanın şimdiki ve gelecekteki işini daha iyi yapabilmesini sağlarken bireyin beceri ve niteliklerini mesleki eğitimlerle geliştirmeye çalışılır (Ertürk, 2011: 117-118).

Günümüz çalışanın eğitim ihtiyacının giderilmesi işletme için taşıdığı önem çalışanların çabalarına bırakılmamasını gerektiriyor. Başka bir ifadeyle işletmelerin hazırlayacakları eğitim ve öğrenme platformları ile çalışanların yaşam boyu öğrenme alışkanlıklarına sahip olmak, vazgeçilmez mesuliyet olarak ifade edilebilir (Fındıkcı, 1999: 225).

3.9. Kariyer Planlama

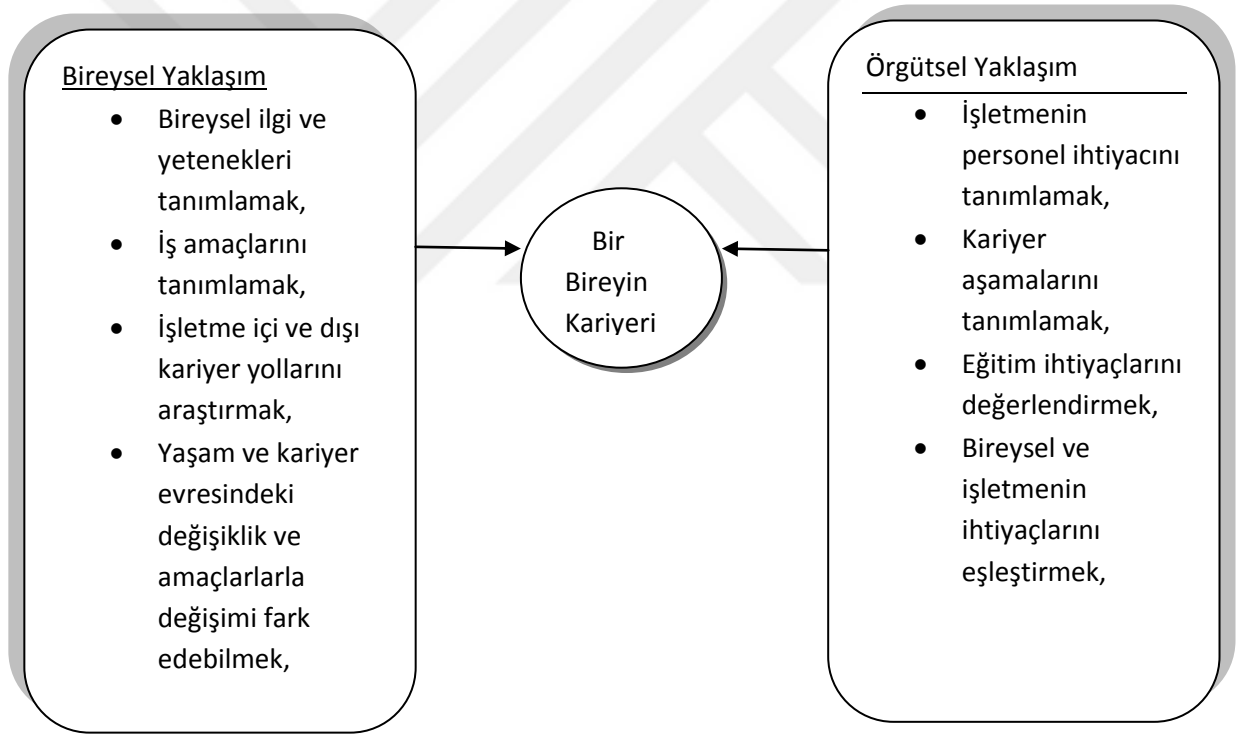
Kariyer planlaması, kişinin kendini tanıması,hayatı boyu yapacağı işle ilgili hedeflerini doğru tayin etmesi, kariyer fırsatlarını çalışma ortamında ve dışında tanımlaması sürecidir.

Kariyer planlaması, kişinin kurum içindeki ilerleme fırsatlarını ve sonuçlarını anlayabilmelerini ve kariyer gayelerini saptamalarını sağlamasının yanında; gereken olgunlukların neler olduğunun da farkına varmasını sağlayan etkinlikler sürecidir (Anafarta, 2001: 3).

Birey geleceğe dönük olarak kariyer planlarını geliştirirken, örgüt ise bu planlarını geliştirirken, örgüt ise bu planları uygulamak ve yönlendirmekle yükümlüdür (Soylu, 2002: 329).

Kariyer planlaması ile ilgili bir çok tanım bulunmaktadır. Bireysel olarak bakıldığında kariyer planlama, kişinin becerilerini ileriki dönemlerde örgüt içinde nasıl kullanacaklarına karar verdikleri süreç olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 148).

Etkili kariyer planlama hem bireysel hem de örgütü ilgilendiren bir konudur. Şekil 6.3'de bireysel ve örgütsel kariyer planlama yaklaşımları arasındaki etkileşim görülmektedir (Tunçomağ ve Centel, a.g.e.: 186).



Şekil 3.2. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama Yaklaşımı

Kaynak: ROBERT, L.Mathis (2006). John H.Jackson, Human Resources Management, 11.Baskı, USA:Thomson South Western, s.297.

3.9.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama, çalışanın iş yaşamını planlama süreci olarak ifade edilirken kişinin değerlerini, amaçlarını, etkili ve zayıf yönlerini, değerlerini ortaya koyar.

3.9.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlama, işletmenin bireyler için kariyerlerindeki amaç ve hedeflerini belirleme süreci olarak ifade edilir. Bu süreçte bilgiler işletmenin ihtiyaç değerlendirmeleri, potansiyel ve performans değerlendirme, yönetim gelişimi, kariyer danışmanlığı, yönetim eğitimi, kişisel kariyer gelişim programları gibi genel düzenlemelerde kullanılmaktadır.

Örgütlerde kariyer planlama süreci örgütsel analiz, performans değerlendirme ve hareket planlama şeklinde üç'e ayrılmaktadır;

3.9.2.1. Örgütsel Analiz

Bu aşamada işletmede var olan insan kaynağı belirlenir. Kişilerin mesleki gelişme ihtiyacı da ortaya konmaktadır. Bu aşama, işletmenin stratejileriyle ilgili analizi kapsar.

3.9.2.2. Performans Değerlendirme

Kariyer planlamanın ikinci aşaması olup kişinin performansı ile ilgili bir takım sonuçları ortaya koyar. Bu şekilde işletme iş görenler arasında ve yönetici adayları arasında bazı yetenekleri belirler.

3.9.2.3. Hareket Planlama

Çalışanın ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikler belirlenirken geliştirme ve kariyer hedeflerini kapsayan bir eylem planlaması yapılarak uygulanır.

Kariyer planlama, çalışanların kendi beklentileri, kurumların çalışana sağlayabildiği imkanların netleşmesi, hedeflerinin ulaşılabilirlik düzeyini anlamaları bakımından kariyer planlama oldukça önemli bir yere sahiptir.

3.10. Kariyer Planlamanın Önemi ve Amaçları

Kariyer planlamanın önemi, bireyin ve örgütün geleceğe dair belirli bir hedefte buluşarak ve bu hedefleri paralel bir biçimde uygulamak, aynı zamanda da her iki tarafın hedefleri arasında uyum yakalamaktır.

Kariyer planlama, kurumun çalışanlarına sunabileceği kariyer fırsatlarını saptamasını sağlayarak çalışanın kariyer hayatı boyunca olgunluğunu oluşturarak bilgi, beceri, değer, güçlü ve güçsüz taraflarını değerlendirilmesini sağlamaktadır. Kariyer planları, dönemsel olarak güncelleştirme yapılarak, orta ve uzun dönemli oluşturulur (Barutçugil, 2004: 320).

Görüldüğü üzere, kariyer planlaması hem çalışanın hem örgütü ilgilendirmekle birlikte iyi düzenlenmiş bir kariyer planı, şu üç noktayı içermektedir (Eryiğit, 2000: 19);

- Çalışanın kendi kariyer gereksinimleri değerlendirilmesinde yardımcı olması,
- Örgütte bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtılması ve geliştirilmesi,
- Çalışanın ihtiyaç ve yeteneklerini, kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir.

Örgütsel hedefler ile bireysel kariyer hedefleri birbirine sıkı sıkıya bağlı olup bu bağlılık planlama adımlarında, örgütsel amaçların esaslarını bireysel amaçlardan oluşmasını sağlar.

Bu amaçları şu şekilde sıralayabiliriz (Aytaç, 1997: 168);

- Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak,
- Çalışanların geliştirilmesini sağlayarak iş doyumunu ve huzur ortamı yaratmak,
- Örgütsel sadakat, iş ahlakı ve aidiyet duygusunu yaratmak,
- İşletme ile çalışan arasında iletişim sağlayarak bireysel eğitim ihtiyaçlarını belirlenmesini sağlamaktır.

3.11. Kariyer Planlamanın Faydaları

Kariyer planlamanın örgüte ve çalışanlara faydaları şöyle sıralanmaktadır

(Özgen ve Yalçın, 2015: 192-193);

- Çalışana daha iyi ücret, statü ve iyi iş imkanı sağlamak,
- Çalışanlara yol gösterme,
- Çalışan ilişkilerinin yapıcı olması,
- Örgüt ve çalışan bütünlüğü,
- Hem çalışanlarının hem de örgütün verimliliklerinin artışı ve hedeflere daha hızlı ulaşım,
- Bireysel amaçların örgüt amaçlarıyla bütünleştirilmesi,
- Örgüte olan bağlılığın artması,
- İnsan kaynakları planlaması ile eşit iş olanaklarının yaratılması,
- Stratejik insan kaynaklarını yönlendirerek kariyer uyumunun yakalanmasıdır.

3.12. Bankalardaki Hizmet İçi Eğitimin Performans ve Kariyere Olan Etkisi

Eğitim, öncelikle çalışanın kendini gerçekleştirme ve kendine güvenmesine olanak sağlarken, iş tatminini ve iletişim becerisini dolayısıyla performansını artırır. İşletme açısından ise; personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeylerinin artmasına olanak sağlar. Sürekli eğitimler sayesinde çalışanın gelişmesini sağlayan işletmeler, değişime kolay uyum sağlayarak rekabet etme şansını artırır (Geylan, 2002: 101).

Bir iş için gerekli olan iş gereklerinin o iş için çalışanın sergilemiş olduğu nitelikleriyle kıyaslanması sonucu ortaya çıkan eksikliğe "eğitim ihtiyacı" denir. Eğitim ihtiyacını belirleme işlemi planlanmış olan bir eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturmaktadır (Ergin, 2002: 107).

Hizmet içi eğitim planlaması, eğitimle ilgili olarak bulunan durumdan ve gelecekte gerçekleştirmek istenen hedeflere ulaşmak için izlenecek sistemlerin, uygulanacak yöntemlerin ve kullanılacak referansların belirlenmesidir. Eğitim planlama sürecinin amacı ise iş görenin mevcut işlerini ve gelecekte gelebilecekleri

yerleri düşünerek onlara bilgi, ustalık kazandırmak ve karakteristik özelliklerini geliştirerek kişilerde tutum değişikliği sağlamaktır (Taymaz, 1992: 53).

Finansal ve ekonomik sistemin en önemli unsurlarından biri olan bankalar işletme faaliyetlerinin ticari hayatta kararlı bir şekilde yürütülmesinin en önemli unsurudur (Takan ve Boyacıoğlu:1). 17.yüzyılda para yaratma sistemini keşfetmeleri ile geçen girişimlerin, bankacılık sektörü, diğer bir sektörde olmadığı kadar gelişerek ekonominin ve finansal sistemin vazgeçilmez unsuru haline gelmiştir. Bankacılık sektöründe yaşanan bu gelişme; ekonomik ve ticari alanlarda önemli değişimlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Arslan ve Hotamışlı, 2007: 196).

Finansal sistemin etkili bir şekilde ilerlemesini sağlayan bankacılık sektörünün sorunlarını doğru bir şekilde çözülmesi ve devam edebilmesi için banka çalışanlarının iyi bir hizmet içi eğitim alarak çalışanların önemsendiklerini hissetmeleri kariyer gelişimlerine olumlu katkı sağlayarak iş tatminlerini yüksek tutmaktadır. İş Bankası, işe ilk girenlerin hizmet içi eğitimini zorunlu olarak Eğitim Müdürlüğü'nde vermektedir. Ayrıca, müdürler çalışanları için gerekli görürse veya çalışan kendini geliştirmek isterse branşı ile ilgili ya da kişisel gelişimiyle ilgili eğitimler talep edebilmektedir. Bu eğitimler Eğitim Müdürlüğü'nde veya internet üzerinden olabilmektedir.

Bu kapsamda hizmet içi eğitimlerden beklenenler şöyle sıralanabilir (Akgün, 2011: 103-107);

- Çalışanların potansiyelini üst düzeylere çıkartarak,performanslarını iş sonuçlarına tam olarak yansıtılmasını sağlamak,
- İş yapma anlayışını ve kurum kültürünün sürekli geliştirilmesini sağlayarak iyi adayların kazandırılmasını sağlamak,
- Hedef ve yetkinlik temelli, şeffaf performans yönetimi,
- Katılımcı kariyer planlaması.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PERFORMANS VE KURUM İÇİ KARIYERE ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu tez araştırmasının amacı, finansal sistemi içerisinde önemli bir konuma sahip olan banka sektöründeki çalışanların aldıkları hizmet içi eğitimin performans ve kurum içi kariyer üzerindeki etkisinin ortaya konmasıdır.

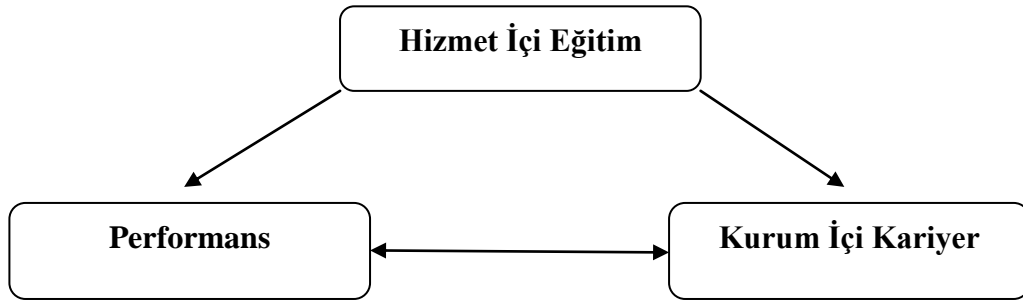
Finansal, ekonomik ve yasal çevrenin sürekli değişmesi ile banka sektörü çalışanları, belirli periyodik süreçte hizmet içi eğitimlere tabi tutulmaktadır. Bu nedenle, finansal bilgilerin sürekli olarak kullanıldığı bankalarda görev yapan çalışanlar hedef kitle olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, görevi, kaç adet hizmet içi eğitim aldıkları ve eğitim türü gibi bilgileri belirleyen demografik özelliklerin değişkenler üzerindeki etkilerine yer verilmiştir.

Bu bağlamda, araştırmanın kapsamı olarak çalışanın;

- Demografik özelliklerini belirlemek,
- Hizmet içi eğitim verilerini ölçümlemek,
- Performans verilerini ölçümlemek,
- Kurum içi kariyer verilerini ölçümlemek,
- Demografik özelliklere göre anlamlı etkilerini belirlemek amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Hizmet içi eğitimin performansa ve kurum içi kariyere etkisini ölçmeyi amaçlayan bu çalışmada nicel bulgulara göre uygulanan "genel tarama modeli" ve "ilişkisel tarama modelinden" istifade edilmiştir. Bu model çerçevesinde, hizmet içi eğitimin (bağımsız değişken), performans (bağımlı değişken), ve kurum içi kariyer (bağımlı değişken) üzerine etkisini belirlemeye yönelik oluşturulmuştur.



Şekil 4.1.Araştırmanın Kurgulanan Kurumsal Modeli

Araştırmanın kurgulanan kurumsal modeline göre ana hipotez ve alt hipotezleri şöyledir;

Ana Hipotez

H_{null} = Çalışanların hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_a = Çalışanların hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H_{null} = Çalışanların performanslarının ve kurum içi kariyerlerinin hizmet içi eğitim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etki yoktur.

H_{a1} = Çalışanların performanslarının ve kurum içi kariyerlerinin hizmet içi eğitim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etki vardır.

H_{null} = Cinsiyet değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi, performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirine eşittir.

H_{a2} = Cinsiyet değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi, performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

H_{null} = Yaş değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirine eşittir.

H_{a3} = Yaş değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

H_{null} = Eğitim düzeyi değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirine eşittir.

H_{a4} = Eğitim düzeyi değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

H_{null} = Mesleki kıdem değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirine eşittir.

H_{a5} = Mesleki kıdem değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

H_{null} = Unvan değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirine eşittir.

H_{a6} = Unvan değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni olarak Konya il merkezinde yer alan kamu ve özel sektördeki mevduat ve katılım bankalarındaki çalışanlar oluşturmaktadır. 2018-2019 Konya il merkezinde hizmet veren banka çalışan sayısı Türkiye Bankalar Birliği resmi internet sitesine göre 2953'tür.

Araştırmada çalışanlara basit tesadüfi örneklem yöntemiyle 400 adet anket uygulanmış olup yapılan kontroller sonucunda 385 adet geçerli anket formu elde edilmiştir.

Araştırmadaki hedef kitle sayısı 2953 olması durumunda 340 kişinin örnekleme alınması gerekmektedir. Bu araştırmada 385 kişiye ulaşılmıştır.

4.4. Veri Toplama Aracı

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında yazın taraması, anket araştırma ve anket uygulama yolları sırasıyla izlenmiştir. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde, araştırmanın bağımsız değişkenleri ile ilgili bireysel bilgileri elde etmeye yönelik 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm hizmet içi eğitimin performans ve kurum içi kariyere etkisini ölçmek amacıyla 29 sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış anketlerden üç adet anketten yararlanılmıştır. 1-13 maddelerden oluşan hizmet içi eğitim ölçeği için, "Clifton P.Campbell'in Training Caursel Program Evaluation: Principles and Pranctices" makalesindeki ölçek ve İsmail Korkmaz'ın Orta Öğretim

Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitime ve Personelin Geliştirilmesine İlişkin Görüşleri" adlı tez çalışmasından, 14-23 maddelerden oluşan hizmet içi eğitimin performansa etkisini ölçmek için, Paşa ÖZEN'in "Performans Eğitim İlişkisinin İrdelenmesi ve Çalışan Performansının Araştırılmasında Eğitimin Rolünün Betimlenmesine Yönelik Bir Araştırma" adlı doktora tezinden, 24-29 maddelerden oluşan hizmet içi eğitimin kurum içi kariyere etkisini ölçmek için, İlkin Behlül ÇAP'ın Kariyer Planlama ve Hizmet İçi Eğitim (Toyota Örneği) isimli yüksek lisans tezi kapsamında geliştirilen ölçeklerden faydalanılarak araştırmacı tarafından uygulamanın yapıldığı kuruma uygulanmıştır.

Anket formunda katılımcıların ölçek ifadelerinin yanıtlamalarında beşli (5'li) Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, katılımcıların bilimsel bir araştırma ile ilgili düşüncelerinin belirlenmesi için kullanılmakta olup ankette "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" şeklindeki ifadelerden birini işaretlenmesi suretiyle, okudukları ifadeye katılıp, katılmadıklarını belirtmeleri istenmiştir.

4.5. İşlem ve Veri Çözümü

Araştırmanın veri toplama aşamasında araştırmacı tarafından Hizmet içi eğitim ölçeği, performans ölçeği ve kurum içi kariyer ölçeği bir araya getirilerek anket oluşturulmuştur. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik katsayıları araştırmacı tarafından hesaplanarak güvenilirlik analizleri için kullanılan modellerden birisi olan Alfa (α) modeli seçilmiştir. Cronbach Alfa yöntemi, ölçekte bulunan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. 0 ile 1 arasında değer alan Alfa katsayısı güvenilirlik durumuna ilişkin aralıkları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Kalaycı, 2010: 405);

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ arası güvenilir bir ölçek değildir.

$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ arası düşük güvenilir bir ölçektir.

$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ arası oldukça güvenilir bir ölçektir.

$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ arası yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Böylelikle veri analizinden önce kullanılan tüm ölçeklere ilişkin güvenilirlik katsayıları aşağıdaki sonuçlarda elde edilmiştir;

Tablo 4.1 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

	Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	Performans Ölçeği	Kurum İçi Kariyer Ölçeği
Cronbanch Alfa Katsayısı	0.82	0.88	0.85

Yukarıdaki ölçüm verilerinin Cronbanch Alfa katsayılarının 0.80 ve üzerinde olması ölçeklerin yüksek seviyede güvenilir olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer ölçekleri açımlayıcı faktör analizi (Exploratory Factor Analysis) yapılmıştır. Temel bileşenler analizlerinden Principal Component Analizi ve Varimax with Kaiser Normalization tekniklerinden yararlanılmıştır.

4.5.1. Hizmet İçi Eğitim Anketine İlişkin Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan hizmet içi eğitim ölçeğinde bulunan 13 maddenin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Veri eleme yöntemi ile ankette yer alan birden fazla faktöre yükleme yapan 13.madde (Hizmet içi eğitim programı doğru değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir.) ölçekten çıkarılmıştır. Toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO istatistiğinde, 0.50 ve 0.70 arasındaki değer "orta düzey", 0.70 ve 0.80 arasındaki değerler "iyi", 0.80 ile 0.90 arasındaki değerler " çok iyi" ve 0.90 ve üzerindeki değerlerde "mükemmel" olarak adlandırılır (Field, 2002). KMO test sonucunda .80 olup faktör analizi yapmak için yeterli verimiz olduğunu göstermektedir. Barlett küresellik testinin $p < .05$ 'ten düşük olması değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösterir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006: 79-80). Hizmet içi eğitim anketine ilişkin açıklayıcı faktör analizi tablosu Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2 Hizmet İçi Eğitim Anketine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

Bileşen	Özdeğer (Intial Eigenvalues)			Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde
1	6.914	53.188	53.188	6.914	53.188	53.188
2	3.682	28.322	81.510	3.682	28.322	81.510

Tablo 4.2' ye göre hizmet içi eğitim ölçeği için özdeğer 1'in üzerinde iki faktör elde edilmiştir. Birinci alt boyutu 53.188 iken ikinci alt boyutu 28.322 olup toplam iki faktörün varyans oranı % 81.510'dur.

Varimax rotasyonunda, faktör yükleri .30'dan küçükse "düşük", .40 ve üzeri "iyi", .50'nin üzeri ise "yüksek" kabul edilmektedir (Leech, 2005: 85). Hangi faktörün hangi maddede bulunduğunu test etmek için anketin maddelerine ilişkin döndürülmüş faktör matrisi Tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3 Hizmet İçi Eğitim Anketin Maddelerine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi

Hizmet İçi Eğitim Madde Faktör Yükleri	Component	
	1	2
Madde5	,838	
Madde4	,827	
Madde7	,825	
Madde8	,819	
Madde6	,817	
Madde9	,814	
Madde3	,804	
Madde12	,802	
Madde10		,777
Madde1		,762
Madde11		,681

4.5.2. Performans Anketine İlişkin Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan performans ölçeğinde bulunan 10 maddenin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Veri eleme yöntemi ile ankette yer alan birden fazla faktöre yükleme yapan 14.madde (Bankanın bana vermiş olduğu hizmet içi eğitim, işimdeki performansıma olumlu yansımaktadır.) ve 16.madde (Şubedeki performans değerlendirme kriterleriyle ilgili bilgi, bankanın bana vermiş olduğu hizmet içi eğitimde verilmiştir.) ölçekten çıkarılmıştır. Toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO test sonucunda .82 olup, Barlett küresellik testi sonuçları anlamlı çıkmıştır. Veriler normal dağılım göstermiş olup, örneklem büyüklüğü yeterlidir.

Tablo 4.4 Performans Anketine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Bileşen	Özdeğer (Intial Eigenvalues)			Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde
1	4.836	60.449	60.449	4.836	60.449	60.449
2	1.490	18.619	79.068	1.490	18.619	79.068

Tablo 4.4' ye göre performans ölçeği için özdeğer 1'in üzerinde iki faktör elde edilmiştir. Birinci alt boyutu 60.449 iken ikinci alt boyutu 18.619 olup toplam iki faktörün varyans oranı % 79.068'dir.

Hangi faktörün hangi maddede bulunduğunu test etmek için anketin maddelerine ilişkin döndürülmüş faktör matrisi Tablo 4.5'de verilmiştir.

Tablo 4.5 Performans Anketin Maddelerine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi

Performans Madde Faktör Yükleri	Component	
	1	2
Madde19	,850	
Madde21	,842	
Madde20	,813	
Madde22	,759	
Madde23	,747	
Madde17		,837
Madde15		,827
Madde18		,817

4.5.3. Kurum İçi Kariyer Anketine İlişkin Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan kurum içi kariyer ölçeğinde bulunan 6 maddenin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO test sonucunda .83 olup, Barlett küresellik testi sonuçları anlamlı çıkmıştır. Veriler normal dağılım göstermiş olup, örneklem büyüklüğü yeterlidir.

Tablo 4.6 Kurum İçi Kariyer Anketine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

Bileşen	Özdeğer (Intial Eigenvalues)			Karesi Alınmış Yük Topamların Döndürülmesi		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde
1	3.391	67.817	67.817	3.391	67.817	67.817

Tablo 4.6' ya göre kurum içi kariyer ölçeği için özdeğer 1'in üzerinde tek faktör elde edilmiş ve bu faktörün varyans toplamı % 67.817'dir.

Hangi faktörün hangi maddede bulunduğunu test etmek için anketin maddelerine ilişkin döndürülmüş faktör matrisi Tablo 4.7'da verilmiştir.

Tablo 4.7 Kurum İçi Kariyer Anketin Maddelerine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi

Kurum İçi Kariyer Madde Faktör Yükleri	Component
	1
Madde25	,870
Madde26	,869
Madde28	,828
Madde27	,787
Madde29	,756
Madde24	,740

Ölçek vasıtasıyla toplanan bulgular, SPSS 24.0 analiz programına girilip, bulgular analiz edilmiştir. Basıklık ve çarpıklık kritik değeri ± 3.00 olarak belirlenmiş olup bu değerlerin dışında kalan veriler dönüştürülerek parametrik analizlerin yapılması sağlanacaktır. Tolerans, V.I.F ve Korelasyon testlerine "Çoklu Doğrusal Bağlantı" sorunları için başvurulacaktır. Otekorelasyon ve Bağımsızlık analizi için en çok bilinen test olan Durbin Watson istatistiğine başvurulup, kritik değer olarak 1.5 ile 2.5 arası kabul edilecektir.

Tablo 4.8 Araştırmada Kullanılan Ölçün Verilerinin Çarpıklık ve Basıklık Değeri

	Çarpıklık Değeri	Çarpıklık Değeri Standart Hatası	Basıklık Değeri	Basıklık Değeri Standart Hatası
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	-,713	,124	-,252	,248
Performans Ölçeği	-,951	,124	-,248	,248
Kurum İçi Kariyer Ölçeği	-,879	,124	-,988	,248

Çarpıklık ve basıklık değerlerine göre veriler için parametrik analizlerin yapılması Tip I ve Tip II hataya düşülmemesi açısından önemlidir.

Araştırmada verilere ilişkin, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değeri hesaplanarak, normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Shao (2002)' göre araştırmada kullanılacak verilerin normal dağılım göstermesi, çarpıklık ve basıklık

değerinin ± 3.00 olmasına bağlıdır. Çarpıklık ve basıklık değerleriyle Kolmogorow-Smirnov (K-S) testi sonucu tüm ölçüm verilerinin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Betimsel istatistik, bir değişkene ilişkin sayısal verilerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri kapsamaktadır. Ulaşılabilen durumlarda ya da bir örneklem üzerinde evrenin tamamının gözlem yaparak elde edilen veriler kullanılarak, araştırmaya katılan bireylerin özelliklerini belirlemeyi amaçlayan süreçtir (Büyüköztürk, 2005: 5).

Hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer ölçüm verilerine ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları şöyledir;

Tablo 4.9 Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Hizmet içi Eğitim	2.15	5.00	3.80	0.47
Performans	2.10	5.00	3.95	0.64
Kurum İçi Kariyer	1.33	5.00	3.85	0.72

Hizmet içi eğitim verileri için Tablo 4.3 incelendiğinde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $3,80\pm 0,47$, performans ölçüm verileri $3,93\pm 0,64$, kurum içi kariyer ölçüm verileri $3,85\pm 0,72$ bulunmuştur. Banka çalışanların hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer ölçeklerinde yer alan maddelerin cevap seçeneklerinin puan karşılıkları ölçeğin aralık genişliğinin, "dizi genişliği/yapılacak grup sayısı" formülü ile hesaplanmıştır. Araştırma verilerinin puanlamasında esas alınan aritmetik ortalama aralıkları, 4.20-5.00 "tamamen katılıyorum", 3.40-4.19 "katılıyorum", 2.60-3.39 "kararsızım", 1.80-2.59 "katılmıyorum", 1.00-1.79 "kesinlikle katılmıyorum" aralığındadır (Tekin,1991; 262). Her üç ölçüm verilerinde 3.80 ile 3.95 arasında olup "katılıyorum" şeklindedir. Standart sapma değerine bakıldığında en homojen grubun hizmet içi eğitim ölçüm verilerinde, heterojen dağılımın ise kurum içi kariyer ölçüm verilerinde olduğu görülmektedir.

Verilerin analizi aşamasında, ölçeklerden alınan puanlamalara göre demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi, t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), çoklu karşılaştırma testi (post-hoc) kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesi ve önemi belirlemek ve verilerin normal dağılıma sahip olduğu durumlarda pearson korelasyon katsayısı, tercih edilecektir.

Araştırmanın anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak alınarak araştırma sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır. Veri üzerinde oluşabilecek etkileri sayabilmek ve yorumlanmanın daha net olabilmesi için korelasyon ve regresyon analizlerinde ölçüm verileri Log_{10} tabanına dönüştürülmüştür.

4.6. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümünde elde edilen verilere uygulanan istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgular ve yorumlar ortaya konmaktadır. Bu bulgular üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar demografik değişkenlere ilişkin frekans tabloları, ana hipoteze ilişkin bulgular ve yorumlar ile alt hipotezlere ilişkin geliştirilen bulgu ve yorumlar yer almaktadır.

4.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Tabloları

Bu bölümde bankacılardan alınan demografik verilere ilişkin frekans tabloları yer almaktadır.

Tablo 4.10 Cinsiyet Frekans Tablosu

Cinsiyet	Frekans(f)	Yüzde(%)
Kadın	211	54.8
Erkek	174	45.2
Toplam	385	100

Araştırmaya katılan bankacılardan toplamda 385'dir. Bu katılımcıların 211'i kadın, 174'ü erkek olup kadınların oranı % 54.8, erkeklerin oranı ise % 45.2'dir.

Tablo 4.11 Yaş Grubu Frekans Tablosu

Yaş Grubu	Frekans(f)	Yüzde(%)
18-35	99	25.7
36-45	195	50.6
46 ve üzeri	91	23.7
Toplam	385	100

Araştırmaya katılanların 99'u 18-35, 195'i 36-45, 91'i 46 yaş ve üzeri grubunda yer almaktadır.18-35 yaş grubundakilerin oranı % 25.7, 36-45 yaş grubundakilerin oranı % 50.6, 46 yaş ve üzeri grubundakilerin oranı ise % 23.7'dir.

Tablo 4. 12 Eğitim Durumu Frekans Tablosu

Eğitim Durumu	Frekans(f)	Yüzde(%)
Ön Lisans	106	27.5
Lisans	171	44.4
Lisansüstü	108	28.1
Toplam	385	100

Araştırmaya katılanların 106'sı ön lisans, 171'i lisans, 108'i lisansüstüdür.Ön lisansların oranı % 27.5, lisansların oranı % 44.4, lisansüstü oranı ise % 28.1'dir.

Tablo 4.13 Bankada Çalışma Süresi Frekans Tablosu

Meslekteki Çalışma Süresi	Frekans(f)	Yüzde(%)
1-6 yıl	98	25.5
7-5 yıl	201	52.2
16 yıl ve üzeri	86	22.3
Toplam	385	100

Araştırmaya katılanların 98'i 1-6 yıldır, 201'i 7-15 yıldır, 86'sı 16 yıl ve üzeri banka sektöründe çalışmaktadır. 1-6 yıl çalışan bankacıların oranı % 25.5, 7-15 yıldır çalışanların % 52.2, 16 yıl ve üzeri çalışanların % 22.3'dür.

Tablo 4.14 Bankadaki Görev Durumu Frekans Tablosu

Bankadaki Göreviniz	Frekans(f)	Yüzde(%)
Müşteri ilişkileri-Operasyon asistanı	163	42.3
Müşteri ilişkileri-operasyon yetkilisi	130	33.8
Yönetici	57	14.8
Müfettiş-Diğer	35	9.1
Toplam	385	100

Araştırmaya katılanların 163'ü müşteri ilişkileri-operasyon asistanı, 130'u müşteri ilişkileri-operasyon yetkilisi, 57'si yönetici, 35'i müfettiş ve diğer personellerdir. Müşteri ilişkileri-operasyon asistanı oranı % 42.3, müşteri ilişkileri-operasyon yetkilisi oranı % 33.8, yönetici oranı % 14.8, müfettiş-diğer personellerin oranı ise % 9.1'dir.

Tablo 4.15 Hizmet İçi Eğitim Sayısı Frekans Tablosu

Hizmet İçi Eğitim Sayısı	Frekans(f)	Yüzde(%)
1 eğitim	6	1.5
2 eğitim	74	19.2
3 eğitim	107	27.8
4 eğitim	115	29.9
5 ve üzeri eğitim	83	21.6
Toplam	385	100

Araştırmaya katılanların 6'sı 1'eğitim almış, 74'ü 2 eğitim, 107'si 3 eğitim, 115'i 4 eğitim, 83'ü 5 ve üzeri eğitim almıştır. 1 eğitim alanların oranı % 1.5, 2 eğitim alanların oranı % 19.2, 3 eğitim alanların oranı % 27.8, 4 eğitim alanların oranı % 29.9, 5 ve üzeri eğitim alanların oranı ise % 21.6'dır.

Tablo 4.16 Hizmet İçi Eğitim Türü Frekans Tablosu

Eğitimin Türü	Frekans(f)	Yüzde(%)
Oryantasyon Eğitimi	30	7.8
Rotasyon Yoluyla Eğitim	62	16.1
E-eğitim	69	17.9
Yönetici Gözetiminde Eğitim	58	15.1
Hepsi	166	43.1
Toplam	385	100

Araştırmaya katılanların 30'u oryantasyon eğitimi, 62'si rotasyon yoluyla eğitim, 69'u E-eğitim, 58'i yönetici gözetiminde eğitim, 166'sı hepsini almıştır. Oryantasyon eğitimi oranı % 7.8, rotasyon yoluyla eğitimin oranı % 16.1, E-eğitimin oranı % 17.9, yönetici gözetiminde eğitimin oranı % 15.1, hepsini alanların oranı ise % 43.1'dir.

4.6.2. Ana Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

H_{null} = Çalışanların hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer ortalamaları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H_a = Çalışanların hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer ortalamaları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çalışanların hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer verileri arasında anlamlı ilişkiye ait "basit korelasyon" analizine başvurulmuştur. Analize ilişkin tablo 4.11'de yer almaktadır.

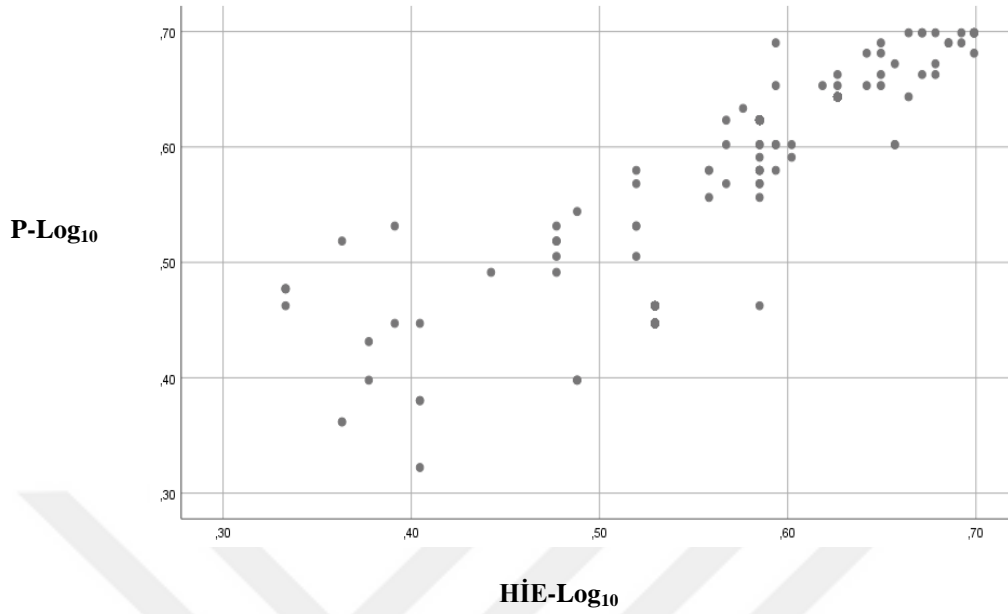
Tablo 4.17 Korelasyon Analizi Sonuçları

		(Y ₁)	(Y ₂)	(Y ₃)
Hizmet içi Eğitim Verileri (Y₁)	Korelasyon	1		
	Anlamlılık			
	N	385		
Performans Verileri (Y₂)	Korelasyon	,812**	1	
	Anlamlılık	0,000		
	N	385	385	
Kurum İçi Kariyer Verileri (Y₃)	Korelasyon	,777**	,816**	1
	Anlamlılık	0,000	0,000	
	N	385	385	385

Notlar:

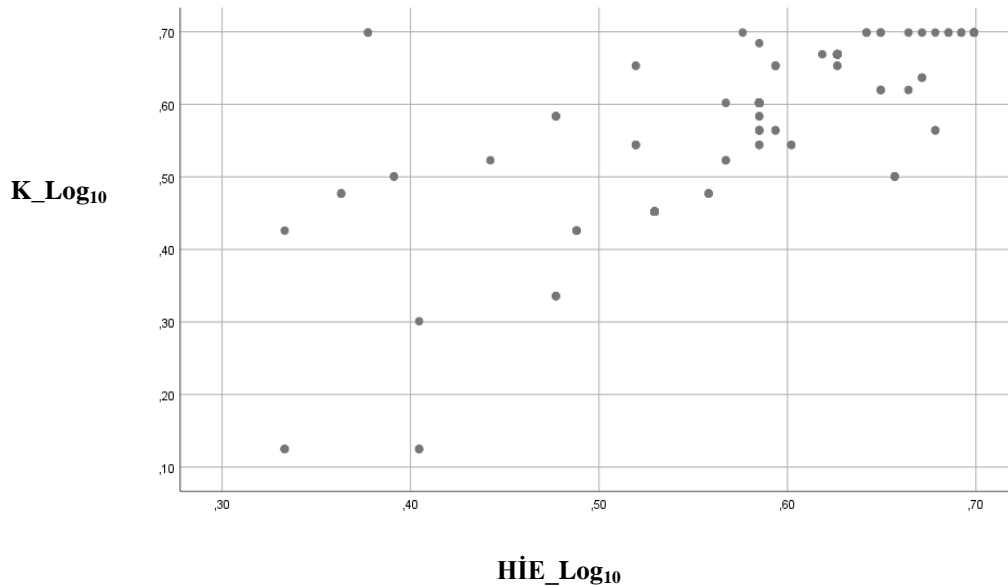
(i)** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Korelasyon analizi sonuçlarını incelediğimizde; çalışanların hizmet içi eğitime ilişkin algı/görüşleri ile performansla ilişkin algı/görüşleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır ($r=+.812$, $p<0,01$). Çalışanların, hizmet içi eğitime ilişkin algı/görüşleri ile kurum içi kariyere ilişkin algı/görüşleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır ($r=+.777$, $p<0,01$). Çalışanların, performansla ilişkin algı/görüşleri ile kurum içi kariyer ölçüm verileri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır ($r=+.816$, $p<0,01$).



Şekil 4.2. Hizmet İçi Eğitim Verileri İle Performans Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği

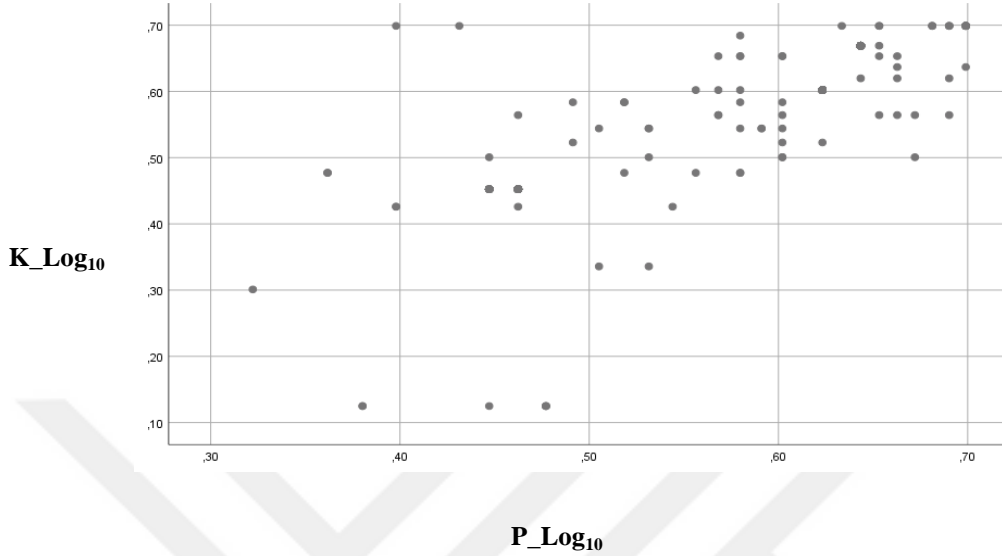
Hizmet içi eğitim verileri etkiliği ile performans verileri etkiliğine ilişkin saçılım grafiği Şekil 4.2'de görülmektedir. Yatay ekseninde hizmet içi eğitim ölçüm verileri dikey ekseninde performans ölçüm verileri yer almaktadır. Noktaların her biri ise bir çalışanı ifade etmekle birlikte her iki ölçüm verileri arasındaki ilişkiyi grafikte görmek mümkündür.



Şekil 4.3. Hizmet İçi Eğitim Verileri İle Kurum İçi Kariyer Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği

Hizmet içi eğitim verileri etkiliği ile kurum içi kariyer verileri etkiliğine ilişkin saçılım grafiği Şekil 4.3'de görülmektedir. Yatay ekseninde kurum içi kariyer

ölçüm verileri dikey ekseninde hizmet içi eğitim ölçüm verileri yer almakla birlikte her iki ölçüm verileri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 4.4. Performans Verileri İle Kurum İçi Kariyer Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği

Performans verileri etkiliği ile kurum içi kariyer verileri etkiliğine ilişkin saçılım grafiği Şekil 4.4'de görülmektedir. Yatay ekseninde kurum içi kariyer ölçüm verileri dikey ekseninde performans ölçüm verileri yer almakla birlikte her iki ölçüm verileri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Gruplar arasındaki ilişkiyi görmek için uygun olan her iki değişken için Pearson momentler korelasyon katsayılarının anlamlılığını incelediğimizde; %95 güven aralığında p iki yönlü anlamlılık değeri 0.01'den küçüktür. Böylelikle sıfır (null) hipotezi red edilmiş, alternatif hipotez olarak kabul edilmiştir.

4.6.3. Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

H_{null} = Çalışanların performanslarının ve kurum içi kariyerlerinin hizmet içi eğitim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi yoktur.

H_{a1} = Çalışanların performanslarının ve kurum içi kariyerlerinin hizmet içi eğitim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

Çalışanların performanslarının ve kurum içi kariyer için kariyerlerinin hizmet içi eğitim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisini araştırmak için çoklu regresyon analizine başvurulmuştur. Analiz sonucu bulunan bulgular Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.18 Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit*	,223	,012	-	17,883	,000
Performans Analiz Verileri (Log₁₀)	,398	,036	,533	10,953	,000
Kurum İçi Kariyer Analiz Verileri (Log₁₀)	,207	,030	,341	7,0010	,000

Notlar:

(i) Determinasyon Katsayısı R= ,835 Durbin-Watson Değeri 1.585, Tolerans .333, Regresyon Modeli Önemlilik Testi $F_{(2-382)}=441.156$ Düzeltilmiş $\Delta R^2= ,696$ p=,000 VIF 2.999, Bağımlı Değişken: Hizmet İçi Eğitim Analiz Verileri (Log₁₀)

(ii) * p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişkinin anlamlı olduğunu ifade eder.

İstatistik biliminin çok temel ilgi alanlarından biri olan regresyon testi, bir bağımlı değişken ve bir yada birden çok bağımsız değişken arasındaki istatistiksel ilişkiyi matematiksel eşitlikler ile açıklama sistemidir. Tabloyu incelediğimizde; Durbin-Watson katsayısının 1.5 ile 2.5 arasında olması ve Varyans Şişme Faktörü katsayısının 10'dan az olması otokorelasyon ve çoklu bağlantı problemlerinin olmadığını göstermektedir (Çokluk, 2010: 35-36). Bu çalışmadaki Durbin-Watson katsayısı 1.585'dir. Kurulan regresyon modeli doğrusaldır ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [$F_{(2-382)}=441.156$, p=,000]. Buna bağlı olarak, bulunan bu regresyon modeli, tahmin amaçlı uygulanabilir. Ayrıca $\Delta R^2= ,696$ olarak hesaplanmış olup, performans ve kurum içi kariyer üzerindeki değişimin % 69.6'sının hizmet içi eğitim ile açıklanabileceği görülmektedir. Bütün bulguları birim ve yüzde olarak değerlendirdiğimizde hizmet içi eğitim için diğer değişkenler baz alınmadan doğrudan % 22.3'lük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Performansın, hizmet içi eğitim üzerinde % 39,8'lik, kurum içi kariyerin hizmet içi eğitim üzerinde % 20,7'lik bir etkisi vardır. Regresyon analizi sonuçlarına göre hizmet içi eğitimine ilişkin matematiksel model aşağıda verilmiştir.

Yukarıdaki tabloda;

- β_0 (sabit) = ,223,
- $\beta_1 = ,398$ ve

- $\beta_2 = ,207$ sonuçları bulunduğundan regresyon denklemi aşağıdaki gibi yazılabilir.

$$\hat{Y} = ,223 + ,398x_1 + ,207x_2$$

β_0 parametresinin pozitif olması, hizmet içi personel eğitimi ile çalışan performansı analiz verileri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu, aynı şekilde hizmet içi eğitim ile kurum içi kariyer arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu, dolayısıyla bu verilen üç değişkenden bir değişkenin artması halinde diğer değişkenin de artacağı anlamındadır.

t testinin önemlilik değeri β_0 için 0,05'ten küçük bir değerde olduğundan ($0,00 < 0,05$), bu parametre (β_0 parametresi) önemlidir [$t=17.883$, $p=,000$].

t testinin önemlilik değeri β_1 için 0,05'ten küçük bir değerde olduğundan ($0,00 < 0,05$), β_1 önemlidir [$t=10.953$, $p=,000$].

t testinin önemlilik değeri β_2 için 0,05'ten küçük bir değerde olduğundan ($0,00 < 0,05$), β_2 önemlidir [$t=7.0010$, $p=,000$].

Bütün parametreleri denkleme yazdığımızda performans ve kurum içi kariyerde oluşabilecek bir birimlik artış, hizmet içi eğitimde 0,8 birim artış sağlamaktadır. Böylelikle % 95 güven aralığı için p (iki yönlü anlamlılık) < 0.05 olması durumunda sıfır (null) hipotezi red edilmiş, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

4.6.4. İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

H_{null} = Cinsiyet değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirine eşittir.

H_{a2} = Cinsiyet değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

Cinsiyet değişkeni açısından değerlendirdiğimizde hizmet içi eğitimi, performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak arasındaki anlamlı farklılığa yönelik, bağımsız örneklemeler üzerinde t testi analizi uygulanmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.13'de verilmiştir.

Tablo 4.19 Cinsiyet Değişkeni Gruplarına Yönelik Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Veriler	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	p
Hizmet İçi Eğitim	Kadın	211	3,72	0,44	3,719	,000
	Erkek	174	3,90	0,49		
Performans	Kadın	211	3,83	0,65	3,559	,000
	Erkek	174	4,06	0,61		
Kurum İçi Kariyer	Kadın	211	3,74	0,70	3,364	,000
	Erkek	174	3,98	0,73		

Notlar:

(i) Hizmetiçi Eğitim Ölçüm Verileri Levene Testi: 521 p=,471

(ii) Performans Ölçüm Verileri Levene Testi: 8.201 p=,004

(iii) Kurum İçi Kariyer Ölçüm Verileri Levene Testi: 1.556 p=,213

(iv) $p > 0.05$ varyanslar homojen dağılmaktadır. $p < 0.05$ varyanslar homojen dağılmamaktadır.

Cinsiyet değişkenine göre hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer algı düzeylerine göre bağımsız örneklem t testi analiz sonuçlarını incelediğimizde;

- Hizmet içi eğitim analiz verileri [$t=3.719$, $p < 0.05$],
- Performans analiz verileri [$t=3.559$, $p < 0.05$],
- Kurum içi kariyer analiz verileri [$t=3.364$, $p < 0.05$],

sonuçları bulunmuştur. Buna göre; kadın ve erkek çalışanların, hizmet içi eğitim ölçüm verilerine ilişkin algı düzeylerinde anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın erkek banka çalışanları lehine olduğu görülmüştür ($t=3.719$ ve $p < 0.05$). Kadın ve erkek çalışanların, performans ölçüm verilerine ilişkin algı düzeylerinde anlamlı bir fark olduğunu ve bu farkın yine erkek banka çalışanları lehine doğru olduğu bulunmuştur ($t=3.559$ ve $p < 0.05$). Son olarak, kadın ve erkek çalışanların, kurum içi kariyer ölçüm verilerine ilişkin algı düzeylerinde anlamlı bir farkın olduğu ve bu farkın yine erkek çalışanlar üzerinde olduğu bulunmuştur ($t=3.364$ ve $p < 0.05$).

t testi (cinsiyet) anlamlılığı incelendiğimizde; % 95 güven aralığı için iki yönlü anlamlılık değeri olan $p < 0.05$ 'ten küçük olması durumunda sıfır (null) hipotezi red edilmiş, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

4.6.5. Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

H_{null} = Yaş değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirine eşittir.

H_{a3} = Yaş değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzey istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

Yaş değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri ortalama değerleri arasında anlamlı farklılığa yönelik, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.14 verilmiştir.

Tablo 4.20 Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analiz Sonuçları

Veriler	Yaş	N	\bar{X}	S	F	p
Hizmet içi Eğitim	18-35	99	3,20	0,39	558,620	,000
	36-45	195	3,85	0,01		
	46 Yaş ve Üzeri	91	4,35	0,28		
Performans	18-35	99	2,95	0,35	1218,053	,000
	36-45	195	4,17	0,13		
	46 Yaş ve Üzeri	91	4,49	0,27		
Kurum İçi Kariyer	18-35	99	2,88	0,61	502,463	,000
	36-45	195	4,00	0,12		
	46 Yaş ve Üzeri	91	4,58	0,42		

Notlar:

(i) Hizmetiçi Eğitim Ölçüm Verileri Levene Testi:141.766 p=,202.

(ii) Performans Ölçüm Verileri Levene Testi:41.072 p=,314

(iii) Kurum İçi Kariyer Ölçüm Verileri Levene Testi:35.188 p=,276

(iv) $p > 0.05$ varyanslar homojen dağılmaktadır. $p < 0.05$ varyanslar homojen dağılmamaktadır.

Yaş değişkeni açısından hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri ortalamalarına yönelik ANOVA sonuçları incelendiğimizde;

- Hizmet içi eğitim analiz verileri [$F_{(2-382)}=558.620, p < 0.05$],
- Performans ölçüm analiz [$F_{(2-382)}=1218.053, p < 0.05$],
- Kurum içi kariyer analiz verileri [$F_{(2-382)}=502.463, p < 0.05$],

bulguları elde edilmiştir.

Bu analiz neticesinde gruplar arasında ortaya çıkan anlamlı farkın nedenini tespit etmek için post-hoc testi istatistiğine başvurulmuştur.

Post-hoc testine ait istatistikler üretilen farklı değerleri ortaya koyarak uygun post-hoc test istatistiğini belirleyebilmek açısından karşılaştırmalı bir örnek

sunmaktadır. Bundan dolayı, çalışma grupları arasında ortaya çıkan farkın nedenini tespit etmek Tukey HSD uygulanmıştır.

Tablo 4.21 Yaş Değişkeni Gruplarına Yönelik Tukey HSD Test Sonuçları

Veriler	Yaş		Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
Hizmet içi Eğitim	18-35 Yaş	36-45	-,64575	0,02939	,000
		46 Yaş ve Üstü	-1,14792	0,03459	,000
	36-45 Yaş	18-35	,64575	0,02939	,000
		46 Yaş ve Üstü	-,50217	0,03023	,000
	46 Yaş ve Üstü	18-35	1,14792	0,03459	,000
		36-45	,50217	0,03023	,000
Performans	18-35 Yaş	36-45	-1,22334	0,02910	,000
		46 Yaş ve Üstü	-1,54290	0,03424	,000
	36-45 Yaş	18-35	1,22334	0,02910	,000
		46 Yaş ve Üstü	-,31956	0,02994	,000
	46 Yaş ve Üstü	18-35	1,54290	0,03424	,000
		36-45	,31956	0,02994	,000
Kurum İçi Kariyer	18-35 Yaş	36-45	-1,11251	0,04689	,000
		46 Yaş ve Üstü	-1,69600	0,05518	,000
	36-45 Yaş	18-35	1,11251	0,04689	,000
		46 Yaş ve Üstü	-,58349	0,04823	,000
	46 Yaş ve Üstü	18-35	1,69600	0,05518	,000
		36-45	,58349	0,04823	,000

Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer ölçüm verilerinde banka çalışanlarının bütün yaş grupları arasında anlamlı farklılığın yaşandığı görülmektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde 46 yaş ve üzeri yaş grubu lehine bir artış söz konusudur.

Genel anlamda F testi (yaş) anlamlılığı incelendiğinde % 95 güven aralığı için iki yönlü anlamlılık değeri olan p 0.05'ten küçüktür. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilmiş, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

4.6.6. Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

H_{null} = Eğitim düzeyi değişkeni açısından, göre hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirine eşittir.

H_{a4} = Eğitim düzeyi değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

Eğitim düzeyi değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri ortalama değerleri arasında anlamlı farklılığın tespiti için ANOVA uygulanmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.16' da verilmiştir.

Tablo 4.22 Eğitim Düzeyi Değişkeni Gruplarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Veriler	Eğitim Derecesi	N	\bar{X}	S	F	p
Hizmet içi Eğitim	Ön Lisans	106	3,33	0,46	167,788	,000
	Lisans	171	3,85	0,14		
	Lisansüstü	108	4,19	0,43		
Performans	Ön Lisans	106	3,09	0,52	404,550	,000
	Lisans	171	4,17	0,18		
	Lisansüstü	108	4,38	0,39		
Kurum İçi Kariyer	Ön Lisans	106	2,89	0,54	699,393	,000
	Lisans	171	3,98	0,07		
	Lisansüstü	108	4,58	0,33		

Notlar:

(i) Hizmetiçi Eğitim Ölçüm Verileri Levene Testi:39.218 p=,174

(ii) Performans Ölçüm Verileri Levene Testi:51.826 p=,102

(iii) Kurum İçi Kariyer Ölçüm Verileri Levene Testi:45.407 p=,312

(iv) $p > 0.05$ varyanslar homojen dağılmaktadır. $p < 0.05$ varyanslar homojen dağılmamaktadır.

Eğitim düzeyi değişkenine göre hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri ortalamalarına yönelik ANOVA sonuçları incelendiğinde;

- Hizmet içi eğitim verileri [$F_{(2-382)}=167.788$, $p < 0.05$],
- Performans verileri [$F_{(2-382)}=404.550$, $p < 0.05$],
- Kurum içi kariyer verileri [$F_{(2-382)}=699.393$, $p < 0.05$],

olarak elde edilmiştir. Eğitim durumu değişkeni açısından bu veriler anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çoklu karşılaştırma (mukayese) testinin analizinin seçimi için yapılan varyans (homojenlik) testi sonuçları incelendiğinde bütün ölçüm veri varyansları homojen dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 4.23 Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına Yönelik Tukey HSD Test Sonuçları

Veriler	Eğitim Derecesi		Ortalama Fark (I-J)	Standart Hat	p
Hizmet içi Eğitim Ölçümü	Ön Lisans	Lisans	-,51834	0,04255	,000
		Lisansüstü	-,85431	0,04707	,000
	Lisans	Ön Lisans	,51834	0,04255	,000
		Lisansüstü	-,33596	0,04231	,000
	Lisansüstü	Ön Lisans	,85431	0,04707	,000
		Lisans	,33596	0,04231	,000
Performans Ölçümü	Ön Lisans	Lisans	-1,08029	0,04484	,000
		Lisansüstü	-1,28901	0,04959	,000
	Lisans	Ön Lisans	1,08029	0,04484	,000
		Lisansüstü	-,20872	0,04458	,000
	Lisansüstü	Ön Lisans	1,28901	0,04959	,000
		Lisans	,20872	0,04458	,000
Kurum İçi Performans Ölçümü	Ön Lisans	Lisans	-1,08945	0,04145	,000
		Lisansüstü	-1,68461	0,04584	,000
	Lisans	Ön Lisans	1,08945	0,04145	,000
		Lisansüstü	-,59516	0,04121	,000
	Lisansüstü	Ön Lisans	1,68461	0,04584	,000
		Lisans	,59516	0,04121	,000

Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer ölçüm verilerinde başka çalışanlarının bütün eğitim grupları arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Betimsel istatistikler incelendiğinde lisansüstü mezunu eğitim grubunda artış söz konusudur.

Genel anlamda F testi (eğitim durumu) anlamlılığına bakıldığında % 95 güven aralığı için iki yönlü anlamlılık değeri olan p 0.05'ten küçük çıkması durumunda sıfır (null) hipotezi red edilmiş, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

4.6.7. Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

H_{null} = Mesleki kıdem değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirine eşittir.

H_{a5} = Mesleki kıdem değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır

Mesleki kıdem değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.18'de verilmiştir.

Tablo 4.24 Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına Yönelik ANOVA Sonuçları

Veriler	Kıdem	N	\bar{X}	S	F	p
Hizmet içi Eğitim	1-6	98	3,20	0,39	587,306	,000
	7-15	201	3,85	0,02		
	16 Yıl ve Üstü	86	4,38	0,27		
Performans	1-6	98	2,93	0,30	1729,340	,000
	7-15	201	4,17	0,10		
	16 Yıl ve Üstü	86	4,53	0,23		
Kurum İçi Kariyer	1-6	98	2,88	0,62	504,505	,000
	7-15	201	3,99	0,15		
	16 Yıl ve Üstü	86	4,61	0,40		

Notlar:

(i) Hizmetiçi Eğitim Ölçüm Verileri Levene Testi:146.130 $p=,524$

(ii) Performans Ölçüm Verileri Levene Testi:44.494 $p=,078$

(iii) Kurum İçi Kariyer Ölçüm Verileri Levene Testi:27.539 $p=,147$

(iv) $p>0.05$ varyanslar homojen dağılmaktadır. $p<0.05$ varyanslar homojen dağılmamaktadır.

Eğitim düzeyi değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri ortalamalarına yönelik ANOVA analizi sonuçları incelendiğinde;

- Hizmet içi eğitim verileri [$F_{(2-382)}=587.306$, $p<0.05$],
- Performans verileri [$F_{(2-382)}=1729.340$, $p<0.05$],
- Kurum içi kariyer verileri [$F_{(2-382)}=504.505$, $p<0.05$], olarak elde edilmiştir.

Mesleki kıdem değişkeni açısından bu veriler anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çoklu karşılaştırma (mukayese) testinin seçiminde yapılan varyans homojenliği testi sonuçları incelendiğinde bütün ölçüm verilerinin varyanslarının homojen dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 4.25 Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına Yönelik Tukey HSD Test Sonuçları

Veriler	Kıdem (Yıl)		Ortalama Fark (I-J)	Standart Hat	p
Hizmet içi Eğitim	1-6 Yıl	7-15	-,65004	0,02880	,000
		16 Yıl ve Üstü	-1,17449	0,03453	,000
	7-15 Yıl	1-6	,65004	0,02880	,000
		16 Yıl ve Üstü	-,52445	0,03012	,000
	16 Yıl ve Üzeri	1-6	1,17449	0,03453	,000
		7-15	,52445	0,03012	,000
Performans	1-6 Yıl	7-15	-1,24710	0,02489	,000
		16 Yıl ve Üstü	-1,59905	0,02984	,000
	7-15 Yıl	1-6	1,24710	0,02489	,000
		16 Yıl ve Üstü	-,35195	0,02603	,000
	16 Yıl ve Üzeri	1-6	1,59905	0,02984	,000
		7-15	,35195	0,02603	,000
Kurum İçi Performans	1-6 Yıl	7-15	-1,11119	0,04674	,000
		16 Yıl ve Üstü	-1,72495	0,05606	,000
	7-15 Yıl	1-6	1,11119	0,04674	,000
		16 Yıl ve Üstü	-,61376	0,04888	,000
	16 Yıl ve Üzeri	1-6	1,72495	0,05606	,000
		7-15	,61376	0,04888	,000

Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer ölçüm verilerinde banka çalışanlarının bütün mesleki kıdem grupları arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Betimsel istatistik sonuçlarına göre 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip meslek kıdemi grubu lehine bir artış durumu konusudur.

Genel olarak F testi (mesleki kıdem) anlamlılığına bakıldığında % 95 güven aralığı için anlamlılık değeri olan p 0.05'ten küçük bir sonuç vermiştir. Buna bağlı olarak sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

4.6.8. Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

H_{null} = Unvan değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirine eşittir.

H_{a6} = Unvan değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

Unvan değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığa yönelik ANOVA uygulanmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 4.20' de yer verilmiştir.

Tablo 4.26 Unvan Değişkeni Gruplarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Veriler	Unvan	N	\bar{X}	S	F	p
Hizmet içi Eğitim	Müşteri İlişkileri-Operasyon Yetkilisi	130	3,41	0,46	152,069	,000
	Müşteri İlişkileri-Operasyon Asistanı	163	3,82	0,18		
	Yönetici	57	4,22	0,08		
	Müfettiş ve Diğer	35	4,49	0,42		
Performans	Müşteri İlişkileri-Operasyon Yetkilisi	130	3,32	0,67	151,651	,000
	Müşteri İlişkileri-Operasyon Asistanı	163	4,10	0,24		
	Yönetici	57	4,41	0,08		
	Müfettiş ve Diğer	35	4,66	0,31		
Kurum İçi Kariyer	Müşteri İlişkileri-Operasyon Yetkilisi	130	3,20	0,74	148,612	,000
	Müşteri İlişkileri-Operasyon Asistanı	163	3,94	0,26		
	Yönetici	57	4,63	0,24		
	Müfettiş ve Diğer	35	4,55	0,48		

Notlar:

(i) Hizmet İçi Eğitim Ölçüm Verileri Levene Testi:38.404 p=,142

(ii) Performans Ölçüm Verileri Levene Testi:197.602 p=,210

(iii) Kurum İçi Kariyer Ölçüm Verileri Levene Testi:84.410 p=,102

(iv) $p > 0.05$ varyanslar homojen dağılmaktadır. $p < 0.05$ varyanslar homojen dağılmamaktadır.

Unvan değişkenine göre hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin ANOVA analizi sonuçları incelendiğinde;

- Hizmet içi eğitim ölçüm verileri [$F_{(3-381)}=152.069$, $p < 0.05$],
- Performans ölçüm verileri [$F_{(3-381)}=151.651$, $p < 0.05$],
- Kurum içi kariyer ölçüm verileri [$F_{(3-381)}=148.612$, $p < 0.05$], bulunmuştur.

Buna göre unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çoklu

karşılaştırma (mukayese) testinin seçimi için uygulanan varyans homojenliği testi sonuçları incelendiğinde bütün ölçüm verilerinin varyanslarının homojen dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçları Tablo 4.21' de gösterilmiştir.

Tablo 4.27 Unvan Değişkeni Gruplarına Yönelik Tukey HSD Test Sonuçları

Veriler	Unvan		Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	P
Hizmet içi Eğitim Ölçüm	MİO	MİA	-,40468	0,03748	,000
		Yönetici	-,80870	0,05063	,000
		Müfettiş ve Diğer	-1,07734	0,06069	,000
	MİA	MİO	,40468	0,03748	,000
		Yönetici	-,40402	0,04904	,000
		Müfettiş ve Diğer	-,67266	0,05937	,000
	Yönetici	MİO	,80870	0,05063	,000
		MİA	,40402	0,04904	,000
		Müfettiş ve Diğer	-,26864	0,06844	,000
	Müfettiş ve Diğer	MİO	1,07734	0,06069	,000
		MİA	,67266	0,05937	,000
		Yönetici	,26864	0,06844	,000
Performans Ölçüm	MİO	MİA	-,78384	0,05091	,000
		Yönetici	-1,09305	0,06878	,000
		Müfettiş ve Diğer	-1,34077	0,08245	,000
	MİA	MİO	,78384	0,05091	,000
		Yönetici	-,30921	0,06662	,000
		Müfettiş ve Diğer	-,55693	0,08066	,000
	Yönetici	MİO	1,09305	0,06878	,000
		MİA	,30921	0,06662	,000
		Müfettiş ve Diğer	-,24772	0,09297	,000
	Müfettiş ve Diğer	MİO	1,34077	0,08245	,000
		MİA	,55693	0,08066	,000
		Yönetici	,24772	0,09297	,000
Kurum İçi Kariyer Ölçüm	MİO	MİA	-,73773	0,05786	,000
		Yönetici	-1,43101	0,07817	,000
		Müfettiş ve Diğer	-1,34708	0,09370	,000
	MİA	MİO	,73773	0,05786	,000
		Yönetici	-,69328	0,07572	,000
		Müfettiş ve Diğer	-,60935	0,09167	,000
	Yönetici	MİO	1,43101	0,07817	,000
		MİA	,69328	0,07572	,000
		Müfettiş ve Diğer	0,08393	0,10567	,857
	Müfettiş ve	MİO	1,34708	0,09370	,000

	Diğer	MİA	,60935	0,09167	,000
		Yönetici	-0,08393	0,10567	,857

Notlar:

(i) MİA (Kısaltma): Müşteri İlişkileri-Operasyon Yetkilisi MİO (Kısaltma): Müşteri İlişkileri-Operasyon Asistanı

Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer ölçüm verilerinde başka çalışanlarının bütün unvan grupları arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Betimsel istatistikler analizi incelendiğimizde unvanı müfettiş ve diğer olan grubun lehine bir artış söz konusudur.

F testi (unvan) anlamlılığı incelendiğinde % 95 güven aralığı için iki yönlü anlamlılık değeri olan p 0.05'ten küçük çıkmıştır. Böylelikle sıfır (null) hipotezi red edilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

4.7. Konuyla İlgili Yapılan Çalışmalar

Hizmet içi eğitimin performansa ve kurum içi kariyer değişkenlerinin birbirine etkisini ölçmek ve analiz etmek amacıyla daha önce yapılan araştırmalar bulunmaktadır. İdil Sakaoğulları'nın yapmış olduğu araştırmada hizmet içi eğitimin çalışan performansına yönelik etkisini ele alarak yaptığı analizler sonucunda hizmet içi personel eğitimi ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kurumun vermiş olduğu eğitimin, çalışan performansını arttırdığını ve eğitim türlerinden işe yeni başlayan çalışanın alıştırma eğitiminin performansı artırıcı özelliğinin daha yüksek değer aldığını ortaya çıkarmıştır.

Duygu Mahmutoğulları'nın yapmış olduğu çalışma sonucunda, hizmet içi eğitim algısı ile öğrenme motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu, personelin iş görenlerin hizmet içi eğitim algılarının artmasıyla öğrenme motivasyonlarının da arttığını ortaya koymuştur.

Paşa Özen'in yapmış olduğu araştırmada, performans ve eğitim ilişkisinin incelenmesi ile çalışan performansını arttırmaya yönelik eğitimin katkısının betimlenmesine yönelik analizleri sonucunda çalışanların mesleki eğitiminin onlar için bir ilerleme yolu olduğu, mesleklerinde başarı göstermekten ve yükselmekten başka çözümlerinin olmaması ve bunu mesleki performanslarını daha yüksek tutarak gerçekleştireceklerini, ayrıca maddi yetersizlik durumunda bu amaçlarından alı koyamacağı sonucuna varmıştır.

Merve Öneği'nin yapmış olduğu araştırmaya göre, örgütsel bağlılığını performansa olan etkisi ile ilgili yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılığın devam, normatif ve duygusal bağlılığın çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı yönde etkisi bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde etkili olduğu ve çalışanın örgüte olan bağlılığının yüksek olmasıyla performansının daha yüksek seviyede olacağını ortaya koymuştur.

Serdar Aktuğ'un yapmış olduğu araştırmada, hizmet içi personel eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi ile çalışan performansı üzerinde etkisi ile ilgili analizler sonucunda hizmet içi personel eğitiminin örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal

bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif olduğu sonucuna varılmıştır. Adliyede çalışanların almış oldukları eğitimlerin kuruma olan bağlılıklarını sağladığını ortaya koymuştur.

Şerife Özkasap'ın yapmış olduğu, bankalarda verilen işe alıştırma eğitimlerinin personel performansı üzerine etkisi ile ilgili olan araştırmada yapılan analizler sonucunda bankalarda verilen bu eğitimlerin, iş görenlerin mesleki performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Uygulanan oryantasyon eğitiminde çalışanların mesleki performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu, beklentilere yeterince cevap verdiğini düşünen iş görenlerin daha verimli olduklarını bu da iş gören performansına yansıdığını ortaya koymuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, Konya bölgesi evreninde, kamu ve özel banka çalışanlarının almış oldukları hizmet içi eğitimin performansları ve kurum içi kariyere olan etkisini araştırmaktır. Türkiye'de bankacılık dünya bankacılık sektörü ile rekabet edecek düzeyde gelişmeler göstererek teknolojideki hızlı gelişmeler bankacılık sektörü tarafından hızlı uygulamaya geçirilmektedir. Özellikle günümüzde hızla değişen teknoloji, ekonomik ve sosyal çevre, politika gibi bilgi ve becerilerin güncelliği ve geçerliliği banka çalışanlarını işlerini yaparken sürekli eğitim ihtiyacına neden olmaktadır.

Hizmet içi eğitim, çalışanların performansını ve kurum içi kariyerlerini arttırmada başvurulan etkili metotlardan biri olması nedeniyle bir çok araştırmanın konusu olmuştur.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının anket sorularına verdikleri yanıtlardan yararlanarak yapılan incelemede doğrulanan yedi hipotezin sonuçları müteakip maddelerde özetlenmiştir.

Hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer ölçüm verilerinin analizi sonucunda betimsel istatistik sonuçlarının incelenmesiyle aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinin birbirine yakın olduğu ve yükselme eğiliminde olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca standart sapma değerlerine bakıldığında değerlerinin yine birbirine yakın olmakla birlikte en homojen grubun hizmet içi eğitim ölçüm verilerinde heterojen dağılımın ise kurum içi kariyer ölçüm verilerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçüm verilerinin güvenilirlik değerleri için Cronbach Alfa yöntemine, tutarlık değerleri için F testine başvurulmuştur. Ölçüm verilerinin güvenilirlik katsayı değerlerinin yüzde yetmişin üzerinde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. F önem testi anlamlılığına bakıldığında ise üç ölçüm değerinin de anlamlı olarak deneklerin cevaplarının tutarlı olduğu görülmüştür.

Hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer arasında anlamlı ilişkiye bakmak için yaptığımız basit korelasyon analizi (Pearson) sonuçlarının incelenmesiyle birlikte hizmet içi eğitim verileri ile performans verileri arasında

pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu; hizmet içi eğitim verileri ile kurum içi kariyer verileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu; Performans verileri ile Kurum içi verileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

H_a = Çalışanların hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer ortalamaları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çalışanların performanslarının ve kurum içi kariyerlerinin hizmet içi eğitim üzerinde anlamlı etkisine ilişkin hipoteze bakmak çoklu regresyon analizine başvurulmuş, regresyon modelinin önemlilik testi F anlamlı çıkarak modelin varsayımlarına geçilmiştir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununun bulunup bulunmadığının kontrolü için V.I.F. ve tolerans değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin istenilen kritik değerler arasında olduğu görülmüştür. Oto korelasyonun var olup olmadığının kontrolü için Durbin Watson değerine bakılmıştır. Bu değer 1,5 ile 2,5 arasında olması oto korelasyonun olmadığı sonucuna varılmış olup, atıkların ortalamasının da sıfır olduğu görülmüştür. Bu varsayım kontrollerinden sonra belirlilik katsayısının ve diğer katsayılarının yorumlamalarına geçilmiştir. ΔR^2 değeri performans ile kurum içi kariyer üzerindeki değişimin yüzde yetmişinin hizmet içi eğitim ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bütün bulgular birim ve yüzde olarak değerlendirdiğimizde; hizmet içi eğitim diğer parametreler baz alınmadan doğrudan % 22'lik bir etkiye sahip olduğu, performansın hizmet içi eğitim üzerinde %52'lik bir etkisinin var olduğu, kurum içi kariyerin ise hizmet içi eğitim üzerinde %21'lik bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Parametreleri denkleme yazdığımızda performans ve kurum içi kariyerde meydana gelebilecek bir birimlik artış hizmet içi eğitimde yaklaşık bir birimlik bir artışa neden olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

H_{a1} = Çalışan performansı ve kurum içi kariyerinin, hizmet içi eğitim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

Cinsiyet değişkenine göre hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer algı düzeylerine ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğimizde; hizmet içi eğitim verileri, performans verileri ve kurum içi kariyer verileri cinsiyet değişkenleri açısından, anlamlı bir farklılık göstermiştir. Hizmet içi

eğitim, performans ve kurum içi kariyer lum verilerinin betimsel istatistik analiz sonuçları irdelendiğinde ise bütün bağımlı değişkenlerde erkek banka çalışanlarının lehine doğru bir artışın söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun hizmet içi eğitimin performans ve kurum içi kariyer açısından bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

H_{a2} = Cinsiyet değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

Yaş değişkenine göre hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri ortalamalarına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğimizde; Hizmet içi eğitim verileri, performans verileri ve kurum içi kariyer verileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiş olduğunu, çoklu karşılaştırma (mukayese) testinin seçimi için yapılan varyans homojenliği testi analiz sonuçları incelendiğinde ise bütün lum verilerinin varyansları homojen dağıldığı görülmüştür. Tukey HSD testi sonuçlarına baktığımızda; hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer verilerinde banka çalışanlarının bütün yaş grupları arasında anlamlı farklılığın yaşandığı görülmüştür. Betimsel istatistikler incelendiğinde ise 46 yaş ve üzeri yaş grubuna doğru bir artışın söz konusu olduğu hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer etkileşimi olarak değerlendirdiğimizde, 18-35 yaş gruplarına göre bu grubun almış olduğu hizmet içi eğitimlerden isteksizlik ve performans düşmesi görülmüştür. 18-35 yaş arası grubun almış olduğu eğitimlerin iletişimi arttırarak motive eden ve bankada uzun dönem kariyer hedeflemeyi planlamak olarak düşünülebilir.

H_{a3} = Yaş değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

Eğitim düzeyi değişkenine göre hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; hizmet içi eğitim verileri, performans verileri ve kurum içi kariyer verileri eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Çoklu mukayese testinin seçimi için yapılan varyans homojenlik testi analiz sonuçları incelendiğinde bütün lum verilerinin varyansları homojen dağılım gösterdiği tespit

edilmiştir. Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer ölçüm verilerinde banka çalışanlarının bütün eğitim grupları arasında anlamlı farklılığın yaşandığı görülmüştür. Betimsel istatistikler incelendiğinde ise eğitim durumu lisansüstü olan grubun lehine bir artışın söz konusu olduğu, banka çalışanların eğitim seviyesi yüksek olanlara oranla hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer etkileşimine önem verdikleri saptanmıştır. Lisansüstü eğitim alan çalışanların vizyonu ve bakış açısının gelişmesiyle çalışanların bankadaki beklentilerini arttıran bir değişken olarak görülmektedir.

H_{a4} = Eğitim düzeyi değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

Mesleki kıdem değişkenine göre hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin ANOVA analizi sonuçları incelendiğimizde; Hizmet içi eğitim verileri, performans verileri ve Kurum İçi Kariyer verileri mesleki kıdem parametrelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Çoklu karşılaştırma (mukayese) testinin seçimi için yapılan varyans homojenlik testi analiz sonuçları incelendiğinde bütün ölçüm verilerin homojen dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Tukey HSD testi sonuçları incelendiğimizde; hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer verilerinde banka çalışanlarının bütün mesleki kıdem grupları arasında anlamlı farklılığın yaşandığı görülmüştür. Betimsel istatistikler incelendiğinde ise mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan grubuna doğru bir artışın söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer bazında değerlendirdiğimizde 1-6 yıl çalışanların hizmet içi eğitimlere daha çok önem verdikleri ve daha motive oldukları belirlenmiştir.

H_{a5} = Mesleki kıdem değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

Unvan değişkenine göre hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri ortalamaları arasında yaptığımız tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğimizde; Hizmet içi eğitim verileri, performans verileri ve kurum içi kariyer verileri unvan parametrelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiş olup, çoklu mukayese testinin seçimi için yapılan homojenlik testi analiz sonuçları

incelendiğinde bütün ölçüm verilerinin varyansları homojen dağıldığı görülmüştür. Buna göre Tukey HSD testi sonuçlarına baktığımızda; hizmet içi eğitim, performans ve kurum içi kariyer verilerinde banka çalışanlarının bütün unvan grupları arasında anlamlı farklılığın yaşandığı görülmektedir. Betimsel istatistikler sonucunda ise unvanı müfettiş ve diğer olan grup da bir artışın söz konusu olduğu sonucuna varılmıştır.

H_{a6} = Unvan değişkeni açısından, hizmet içi eğitimi performans ve kurum içi kariyer algı düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

Ülkemizdeki kamu bankalarında hizmet içi eğitim daha yaygın biçimde görülmekte iken özel bankacılık sektöründe yoğun hizmet içi programlarının uygulandığı görülmektedir. Hizmet içi eğitimi devamlı olarak programlarında tutan ve uygulayan bankalarının çalışan performanslarında ve memnuniyetlerinde artışlar gözlenmektedir. Hizmet içi eğitim ile banka çalışanlarının mevcut yetenekleri geliştirilir ve teknolojinin getirdiği yenilikler öğrenilerek mevcut sorunların çözümü sağlanmış olmaktadır.

Bu kapsamda yukarıdaki tüm sonuçlar incelendiğinde; hizmet içi eğitimin performans ve kurum içi kariyer üzerinde etkisinin olumlu olduğu sonucuna ulaşılarak; çalışanların performansları ile ilgili olumsuzlukları çabuk görmelerine, çalışanın şubedeki performansının yükselmesine, teknik, yönetim/idari konulardaki performanslarını arttırdığına, kariyer gelişiminde yararlı ve etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öneriler

Bu bölümde; çalışmanın betimsel ve çıkarımsal istatistik sonuçlarına ilişkin öneriler yer almaktadır.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Banka çalışanlarının katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı ve türünün artırılması önem arz etmektedir.
- Banka çalışanlarının hizmet içi eğitim algı düzeyleri yakın olmakla birlikte diğer bağımlı değişkenlerden düşük çıkmıştır. Bu nedenle hizmet içi eğitim algı düzeylerinin artırılması gereklidir.

Araştırmaya Yönelik Öneriler

- Hizmet içi eğitimin performans ve kurum içi kariyer düzeylerine ilişkin yapılan bu nicel çalışma, nitel ya da karma yöntem araştırmaları ile yinelenebilir.



KAYNAKÇA

AK, K.Özlem (2019). "İş Tatmini ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma" YLT Necmettin Erbakan Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

AKBAL, Bilge (2010). Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

AKÇAKANAT, Tahsin (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

AKDENİZ, Ahmet ve Faruk Durmaz (1998). Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması", Dokuz Eylül Üniv.İ.B.F.F Dergisi. s.85-89.

AKGEYİK, Tekin ve diğerleri (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa, Ekin Yayınevi.s.144-146.

AKGÜN, Erkan (2011). Bankalarda Üst Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetim Yapısının Analizi, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s.103-107.

AKIN, Adnan (2005).“ ‘Takım Kariyer Modeli’ İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı25, Temmuz–Aralık 2005,://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/aakin.pdf, 29.03.2012.

AKTUĞ, Serdar (2016). "Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkisi". YLT, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.116.

AKYÜZ, Yahya (2001). **Başlangıçtan 1999'e Türk Eğitim Tarihi**. İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, s.36.

ALDEMİR, Ceyhan (1996). Personel Yönetimi, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi.

ALDEMİR, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak(2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi Barış Yayınları, İzmir.

ALTUNIŞIK, Remzi ve Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım (2010). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 6.Baskı. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

ALTUNIŞIK, Burcu (2010). "Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerinin Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Yansıması Üzerine Öğretmen Algıları".YLT, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

ANAFARTA, Nilgün (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, S.2, Antalya,s1-7.

ANGELA, Gıthınjı (2014)."Effects of Training on Employee Performance:A Case Study Of United Nations Support Office For The African Union Mission In Somalia.

ARIKAN, S.(2001)."Yöneticilerin Mevcut Liderlik Davranışları İle Astların Bekledikleri Lider Davranışı Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.15, S.1-2, s.316-317.

ARSLAN, Ramazan ve Mustafa Hotamışlı (2007). Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Çevrenin Bankaların Yapı ve Uygulamaları Üzerinde Oluşturduğu Teşvik ve Kısıtlamalar, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi,İİBF,14(1).

ASUNAKUTLU, Tuncer ve Bayram Coşkun (2000).“Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:4,

ATAY, İsmail Durak (1990). İş Değerleme ve Başarı Değişim Yöntemi, İstanbul İ.Ü.İ.F,Küre Matbaası.

AYDINLI, İbrahim, Halis Muhsin "Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi", Mevzuat Dergisi, 2004, Y.7, s.4.

AYDEMİR, Nilgün (1995). 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları. İstanbul: TUGİAD Yayını, s.38.

AYDOĞAN, İsmail (2002)."Meb İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Personel Geliştirmeye İlişkin Görüşleri".Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

AYTAÇ, Serpil (1997). **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**. Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.

AYTAÇ, Serpil (1998). Kariyer Planlaması, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1.

AYTAÇ, Tufan (2000)."**Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar**". Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Ankara.

- AYTAÇ**, Serpil (2005). **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları**. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- BAKAN**, İsmail, Tuğba Büyükbeğe ve Çetin Bedestenci (2004). **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü**. İstanbul: Alfa Akademi.
- BALCI**, Ali (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: Pegem Yayınları.
- BARUTÇUGİL**, İsmet (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU**, Serkan (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul, Sakarya Yayıncılık.
- BAYRAM**, Nuran (2013). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- BENLİGİRAY**, Serap (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi.
- BIECH**, Elaine (2005). Training for Dummies, Wiley Publishing Inc., Canada, s.8.
- BİLGİN**, Kamil Ufuk (2004). Kamu Performans Yönetimi, Ankara: TODİE, s.43.
- BİLGİN**, Kamil Ufuk (2007). **Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim**. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yayını, Ankara, s.19.
- BİLSEL**, M. Ali (2013). "Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma". YLT, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BİNGÖL**, Dursun (1990). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- BİNGÖL**, Dursun (2013). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- BÖLÜCEK**, Özde (2009). "Satış Ekiplerinde Performans Ölçümü ve Bir Performansa Dayalı Prim Sistemi Uygulaması". YLT, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

BUDAK, Gönül (1999).İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu, Uyumu, Dokuz Eylöl Üniversitesi İİBF Dergisi.

BURSALIOĞLU, Ziya (1992). "Görev-Yetki-Sorumluluk Üzerine", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Faköltesi Dergisi", 25.

BÜYÜKÖZTÜRK, şener (2005). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem Yayıncılık (Gözden Geçirilmiş 5.Baskı).

CAN, Halil, Ahmet Akgün ve şahin Kavuncubaşı (2001).**Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CANMAN, Doğan (1995). **ağdaş Personel Yönetim**.1.Baskı,Ankara, TODAİE Yayınları.

CANMAN, Doğan (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara,Yargı Yayınevi.

ÇALIK, Temel ve Figen Ereş (2006). **Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**. Gazi Kitabevi, Ankara.

ÇAĞIL, Ercan (2007). "İşletmelerde Personel Eğitimi,Verimlilik İle İlişkisi ve Bir Araştırma."YLT, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.202.

ÇAP, İlkin Behlöl (2004). "Kariyer Planlama ve Hizmet İçi Eğitim".YLT,Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.116.

ÇETİN, Canan ve Esra Din Özcan (2014). **Kaynakları Yönetimi**. Beta Yayınları, İstanbul. 2.Baskı.

ÇOKLUK, Ömay ve Güçlü şekercioğlu, şener Büyüköztürk (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem Akademi, Ankara.

ÖRTEKOĞLU, Tugba (2002).“Boomerang-Eğitimin Geri Dönüsü”, Düşünceden sonuca :İnsan Kaynakları Ed:Figen Tahiroğlu,Hayat Yayıncılık_İletişim Eğitim Hizmetleri,Yönetim Dizisi:35,İstanbul.

DENGİZ, Murat (2000). **Takım alışması Teknikleri**, Academyplus Yayınevi, Ankara.

DESSLER, Gary (2013). **Human Resources Management**, 13.Baskı, USA:Pearson Education.

- DİKİLİ**, Ali (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 17 (2), 473-484.
- EKİNCİ**, Filiz (2008). "Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi", Maliye Dergisi, (155).
- ERDOĞMUŞ**, Nihat (1999). Kariyer Kuramları ve Türkiye için Geçerlilikleri Üzerine Eleştiren Bir Değerlendirme.7.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul,Bilgi Üniversitesi,27-28 Mayıs.
- ERDOĞMUŞ**, Nihat (2002). Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli.
- ERDOĞMUŞ**, Nihat (2003). **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**. Ankara, Nobel Yayınları.
- ERDOĞMUŞ**, Nihat, Doğan, Ö.(2003). **Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları**. 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit,s.647.
- ERDOĞAN**, İlhan(2000). "Performans Yönetimi", Kapital Dergisi, İstanbul,s.35.
- ERGİN**, Canan (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi "Psikolojik Bir Yaklaşım"**. Academyplus Yayınevi, Ankara.
- ERGÜL**, Hüseyin Fazlı (2006). "İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi", Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, Sayı.7, Mart, s.57.
- EROĞLU**, Umut (2006)."İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri Etkinliğinin Ölçülmesine İlişkin Bir Model Önerisi".Yönetim Bilimleri Dergisi(4/2).
- EROĞLU**, Umut (2006). Yönetim Bilimleri Dergisi (4:2), Journal of Administrative Sciences.
- ERSEN**, Haldun (1997). **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi**, Sin Matbaacılık, 2.Baskı.
- ERTÜRK**, Mümin (2011).**İnsan Kaynakları Yönetimi**,İstanbul, Beta Basım Yayın.
- ERYİĞİT**, Süleyman (2000). Kariyer Yönetimi. Kamu-İş Dergisi , 6 (1),s.7.

FİDAN, Nurettin (1997).**İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 2.Baskı, İstanbul, Feryal Maatbası.

FINDIKÇI, İlhami (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, Dağıtım, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**,İstanbul.

FINNIGAN, John (1997). **Doğru İşe Doğru Eleman**. Çev.Ahmet Kılıç, Baskı.2, Rota Yayıncılık, İstanbul.

GEDİK, Demet (2008)."İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitiminin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama".YLT, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GEYLAN, Ramazan (1996).**Personel Yönetimi**.Birlik Ofset Yayıncılık,Eskişehir.

GEYLAN, Ramazan (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ünite: 6.

GÜL, Hüseyin (2000)."**Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim**", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,Cilt:2,Sayı:3.

GLOBUS, (2000). Kariyerinizi Planlıyor Musunuz? İş Yönetim Dergisi.

GÜLER, Ö.(2012). Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılması Ve Bir Örnek Olay Çalışması, DEÜ,SBE, YYLT, İzmir, s.31.

GÜLSEREN, Mehmet (1983). Hizmet içi eğitimde kendi kendini yetiştirme zorunluluğu (Çağdaş Eğitim, Ankara).

GÜMÜŞ, Sefer ve Sezgin Beşir (2012). **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**. İstanbul,Hiperlink Yayınları,s.53.

GÜMÜŞTAŞ, Müjde (2007)."Personel Eğitim Etkinliğinin İncelenmesi: Küçükçekmece Belediyesinde Bir Uygulama". YLT, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜNEŞ, Mutlu (2006). Performans Değerlendirmenin Kariyerdeki Yeri ve Önemi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s.37.

GÜRÜZ, Demet ve Özdemir ve YG.(2004). **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul, MediaCat Kitapları, s.170.

HACKMAN, J. Richard ve Suttle, J. Llyod (1977). *Improving Life At Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*. California,Goodyear Publishing Company,s.31-32.

HALL, Douglas T., **MOSS**, J.E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adpt. *Organizational Dynamics*,c.5.

HELVACI, Akif (2002)."Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35, Sayı:1-2.

İLLEEZ, Aslı ve GÜNER, M. (2006). "Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", Ege Üniversitesi Tekstil ve Konfeksiyon Araştırma Uygulama Merkezi Dergisi, 17(4), s. 325-327.

KAHRAMAN, Hediye Bahar (2017)." Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitimin ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri".YLT, Beykent Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.

KARA, Mustafa (2006)."Katılım Bankalarında Personel Eğitimi". YLT, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s.141.

KARASAR, Niyazi (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım. 10.Baskı.

KAYNAK, Tuğray (2000). Adal Z, Atay İ, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadi ve Enstitü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.

KIRKPATRİCK, Donald L. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, San Francisco, Berrett-Koehler Pub.

KIRKPATRİCK, Donald L. (2006). ve J.D. Kirkpatrick. *Implementing the Four Levels*, San Francisco, Berrett-Koehler Pub.

KONYA, Enes Veysel (2013). *Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Motivasyonun Üzerine Etkisi*, İstanbul, YLT, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KORDON, Emel (2006). Yetkinlere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Pamukkale Üniversitesi.

KORPI, Tomas ve Paul de Graaf, John Hendrickx, Richard Layte (2003). "Vocational and Career Employment Precariousness in Great Britain,the Netherlands and Sweden", Acto Sociol, Norway, Vol.46 (1):17-30.

KOZAK, Meryem (2001). Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlama.Anadolu Üniversitesi Yayınları.

KÜÇÜKAHMET, Leyla (2000). **Eğitim Bilimine Giriş**. Baskı.11, Nobel Yayınları, s.170.

MAHMUTOĞULLARI, Duygu (2015)."Hizmet İçi Eğitim Algısının İşgörenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi:Bodrum Örneği.YLT, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

MUCUR, Merve (2016)."Kariyer Planlaması ve Kariyer Yaşam Aşamalarının İşyerindeki Etkileri: Bir Çalışma Konusu Türk Vakıf Üniversiteleri,YLT,İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

MURAT, Sedat (2009).Dünden Bugüne İstanbul'da Yaygın Eğitim, İstanbul Ticaret Odası Yayın No 2009-8, İstanbul, s.69-70-71-80.

NEMUTLU, M.Ceyhun (2017). "Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri".YLT, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

NOE, Raymand A.(1999). **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. çev.Canan Çetin.

NOE, Raymand A.(2009). **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**. 4.Baskı, çev.Canan Çetin, Beta Basım ve Yayın Dağıtım, İstanbul.

NOE, Raymand A.(2010)."**Employee Training and Developmen**"t,Fifth Edition, McGraw-Hill Irwin, USA, s.239.

ORTEGA, Jaime (2001),"Job Rotation as a Learning Mechanism,"Management Science, volume: 47, no: 10, october, 2001, s.1361.

ÖZBAY, Begüm (2017). "İşletmelerde Eğitim ile Algılanan Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZDAMAR, Kazım (2004). **Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Eskişehir, Kaan Kitabevi.

ÖZDEN, M.C. (2000). Kariyer Yönetimi. Basılmamış Araştırma Raporu, Ankara, s.59.

ÖZEN, Paşa (2011)."Performans,Eğitim İlişkisinin İrdelenmesi ve Çalışan Performansının Artırılmasında Eğitimin Rolünün Betimlenmesine Yönelik Bir Araştırma".Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

ÖZGEN, Hüseyin,Azim Öztürk, Azmi Yalçın (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana, Nobel Yayınları, s.151-238.

ÖZGEN, Hüseyin, ve Yalçın, Azmi (2015). **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**. Ankara,Akademisyen Kitapevi.

ÖZKASAP, Şerife (2013). "Bankalarda Uygulanan İşe Alıştırma Eğitim Programlarının İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma".YLT, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZTÜRK, Mustafa ve Süleyman Sancak (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, Journal of Yasar University, s.761-794.

ÖZUTKU, Hatice (2008)."Örgüte Duygusal,Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, s.85.

PALMER, Margaret, ve Winters, Kenneth T. (1993). **İnsan Kaynakları**. (D. Şahiner, Çev.) İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım.

PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi) <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Yıl:5, Sayı:1 (Ocak-2009)

PEHLİVAN, İnyet (1997)."Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim"Amme İdaresi Dergisi, C.30,S.4.

PEIPERL, M. and **BARUCH**. Y.(1997). Back to Square Zero. The Post-Corporate Career, American Management Association.

RAYMOND, A.,Noe (2009). İnsan Kaynakları Eğitim & Geliştirilmesi, Çev:Canan ÇETİN,İstanbul: Beta Yayınları, s.89.

ROBBİNS, Stephen P. ve Timothy A. Judge (2012). **Örgütsel Davranış**. 14. bs. çeviri editörü:İnci Erdem, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık,s.63.

ROBERT, L.Mathis (2006). John H.Jackson Human Resources Management. 11.Baskı, USA: Thomson South Western, s.297.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ezgi Kitabevi, Bursa.s.159.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5.Baskı, Bursa, Beta Yayıncılık.

SCHULER, R.S.(1995). **Managing Human Resources**,West Publishing Company, New York, 5.Baskı.

SELİMOĞLU, Emel ve Hatice Biçen Yılmaz (2009)."Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri." Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Yıl:5, Sayı:1.

SHAO, Alan T. (2002). Marketing Research: An Aid to Decision Making, Cincinnati, Ohio: South Western/Thomason Learning.

SOYLU, Ali (2002).Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

SOYSAL, Abdullah (2003). Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları. 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. Bildiriler Kitabı,18-19 Mayıs, İzmir.s.664.

SOYSAL, Abdullah (2003), Örgütlerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları: Farklı Özelliklere Sahip Büyük Ölçekli İşletmelerde İncelenmesi Ve Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s.70–71.

SUBAŞILAR, Belgin (2000)."Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı", Eğitim İhtiyaç Analizi Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları,Ed.Figen Tahiroğlu, Yönetim Dizisi.35, İstanbul, s.261.

SUGRUE, B. ve R. J. RİVERA(2005). "State of the industry: ASTD's annual review of trends in workplace learning and performance". ASTD, Alexandria, VA.

SUNGUR, A.Turab (2016)."Örgütlerde Performans Değerlendirme:Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

SÜZEK, Sarper (2012). **İş Hukuku**. 8.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.

ŞAHİNÖZ, Sarika (2006). Kurum Kültürünün Oluşumunda Kurum Kültürünün Yeri ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Ana Bilim Dalı.

ŞENEL, Bilgin, Mine Şenel ve Gülten Eren Gümüştekin (2012). "Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma" Akademik Bakış Dergisi, Sayı:32 Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi.

ŞENDOĞDU, A.Aslan (2014).**Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alım Süreci ve Performans Değerlendirme**. Nobel Yayınları,1.Baskı

ŞİMŞEK, M.Şerif, Serdar Öge (2009). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2.Baskı, Ankara, NobelYayınları, s.260.

ŞİMŞEK, M.Şerif (2004). **Örgütlerde Kariyer Yönetimi**. Gazi Kitabevi, Ankara.

ŞİMŞEK, Muhittin (2004). **İş Hayatında Mükemmellik**. Hayat Yayınları, İstanbul, s.224.

ŞİMŞEK, M.Şerif ve H.Serdar Öge (2007). **Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.

ŞENEL, Bilgin, Mine Şenel, ve Gülten Eren Gümüştekin (2012). "**Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma**".Akademik Bakış Dergisi, Hayat Yayınları, İstanbul, s.32,1-7.

TAHİROĞLU, Figen (2002). **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. İstanbul, Hayat Yayıncılık, s.139.

TAKAN, Boyacıoğlu ve M.Acar Boyacıoğlu (2018).**Bankacılık Teori, Uygulama ve Yöntem**. 8.Baskı. Nobel Akademik Yayıncılık.

TAN, J.A., **HALL** R.J. ve **BOYCE**, C.(2003). "The Role of Employee Reactions in Predicting Training Effectiveness" Human Resource Development Quarterly,s. 397 – 409.

TANMAN, Bilge (2006). "Yaygın Eğitimin Bir Kolu Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması.YLT, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TAŞKIN, Erdoğan(1993). **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. Der Yayınları, İstanbul,s.36.

TAŞKIN, Erdoğan (2001). **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. 3.Baskı, İstanbul, Papatya Yayıncılık.

TAŞKIN, D.Dilvin (2011)."Türkiye'de Ticari Bankaların Performansını Etkileyen Faktörler"Ege Akademik Bakış,cilt:11,sayı:2,s.120.

TAŞKIRAN, Erkan (2011)."**Eğitim İhtiyaç Analizi**".Ed.Salim Atay,İş ve Meslek Danışmanlığı,Ankara,İşkur Yayınları,s.215.

TAYMAZ, Haydar (1992). **Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**. Şafak Matbaacılık, Ankara.

TEKİN, Halil (1991). "**Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**" Ankara:Yargı Yayıncılık.

TEPE, Arif (2007).“İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Yaygın Eğitim Uygulaması: İSMEK”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TUTUM, Cahit (1979). Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın no:79,Ankara.s.147.

TUNÇOMAĞ, Kenan ve Tankut Centel (2018)."**İş Hukuku Esasları**", 9.Baskı, Beta Yayıncılık.

TÜZÜNER, Lale (2002). Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma"Yayınlanmamış Doktora"İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Tezi, İstanbul Üniversitesi, s.162.

TÜZÜNER, Lale (2011)."**İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme**". İstanbul, Beta Basım Yayınları, s.145.

UYARGİL, Cavide (1994). **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**. İstanbul, Şahinkaya Matbaacılık, s.112.

UYARGİL, Cavide, Ömer Sadullah, Acar A.C., Özçelik A.O, Dündar G.,Atalay İ.D., Adal Z., Tütüner L.,(2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Baskı.5, İstanbul, BetaYayıncılık, s.175.

UYARGİL, Cavide (2008). **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**. 2.Baskı, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

UYARGİL, Cavide (2015). **İnsan Kaynakları Yönetimi. İş Analizi ve Performans Değerlendirme.** İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, s.219

UYARLAR, U. (2010) .Sağlıkta Performans Değerlendirme Sistemi Kullanım Alanları ve Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, s.57-58.

ÜNVER, Yeşim (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dönem Projesi Ankara, s.47.

VAROL, Ergin Sait (2001). **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler.** İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.37.

WALKER, J.(1980). Human Resource Planning,Mcgraw Hill Book Co.,USA.s.252.

WOODS, Robert H. (1997). **Human Resources Management, Second Edition, American Hotel and Motel Association,** 2.Baskı, Orland.

YILDIZ, Emine (2009). Kamu örgütlerinde hizmet içi eğitimin öğrenen örgüte katkısı. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

YILDIZ, Sevcan (2007). "Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi ROI ve Antalya Yöresinde 5 Yıldızlı Bir Otelde Uygulama".YLT, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

YILMAZ, Osman Nihat (2010). Faizsiz Bankacılık İlkeleri ve Katılım Banlacılığı, Best Western Khan,Antalya,s.36.

YILMAZER, Aydın (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.196.

YÜKSEL, Öznur (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara, s.199.

EKLER

Ek-1.Anket Form

ANKET

Sayın Katılımcı;

Bu anket Necmettin Erbakan Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında "Hizmet İçi Eğitimin Performansa ve Kurum İçi Kariyere Etkisi" konulu tez çalışması için kullanılacaktır. Sadece bilimsel bir amaçla kullanılacak olan bu araştırmaya katkılarınız için teşekkür ederim. Tuğçe SOĞANCIOĞLU-Necmettin Erbakan Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü-sogancioglutugce@gmail.com

1.BÖLÜM

1.Yaşınız? a) 18-35 b) 36-45 c) 46 yaş ve üzeri

2.Cinsiyetiniz? a) Kadın b) Erkek

3.Eğitim düzeyiniz nedir? a) Ön Lisans b) Lisans c) Lisansüstü

4.Kaç yıldır banka sektöründe çalışıyorsunuz? a) 1-6 yıl b) 7-15 yıl c)16 ve üzeri

5.Bankadaki göreviniz nedir? a) Müşteri İlişkileri-operasyon asistanı b) Müşteri ilişkileri-operasyon yetkilisi c) Yönetici d) Müfettiş-Diğer

6.Banka sektöründe şimdiye kadar kaç adet hizmet içi eğitim programına katıldınız?

a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5 ve üzeri

7.Banka sektöründe aldığınız hizmet içi eğitimin türü nedir?

a) Oryantasyon eğitimi b) Rotasyon yoluyla eğitim c) e-eğitim d) Yönetici gözetiminde eğitim e)Hepsi

2.BÖLÜM

Aşağıda hizmet içi eğitimle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatli okuyarak,ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ifadelerin yanında yer alan kutucuklara (X) ile işaretleyiniz.

(HİE:Hizmet İçi Eğitim)

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Hizmet içi eğitim programlarında amaçlar yeterlidir.					
2	Hizmet içi eğitim programlarının içeriğinin hazırlanmasında çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlanılmaktadır.					
3	Hizmet içi eğitim programı yönetici ve eğitmenleri alanları ile ilgili yeni,bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ulaştırmada etkilidir.					
4	HİE programları, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi,bütçe yönetimi,psikolojik vb.) karşılamaktadır.					
5	HİE programları,çalışanların işleri ile ilgili duyduğu ihtiyaçları (sistem kullanımı,araç-gereç kullanımı vb.)karşılamaktadır.					
6	HİE programları,çalışanların yönetsel ihtiyaçlarını karşılamaktadır.					
7	HİE programları, çalışanların denetim sırasında karşılaştığı sorunlara(plan yapma ve planı uygulama vs.)yanıt vermektedir.					
8	HİE programları, çalışanları araştırmaya teşvik etmektedir.					
9	HİE programları, işyerinde ilişki,iletişim ve koordinasyonu güçlendirmektedir.					
10	Hizmet içi eğitim programı çalışanda güven ve bağlılık duygusunu geliştirmektedir.					
11	HİE programında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları çalışanları motive etmektedir.					
12	HİE programları yönetici ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede etkilidir.					
13	HİE programı doğru değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir.					
14	Bankanın bana vermiş olduğu hizmet içi eğitim,işimdeki performansıma olumlu yansımaktadır.					
15	İşimde gösterdiğim başarılı performans bankanın vermiş olduğu hizmet içi eğitimin ne kadar önemli bir unsur olduğunun farkına varmamı sağlamaktadır.					

16	Şubedeki performans değerlendirme kriterleriyle ilgili bilgi, bankanın bana vermiş olduğu hizmet içi eğitimde verilmiştir.					
17	Bankanın bana vermiş olduğu hizmet içi eğitim,şubedeki performansımı yükseltir.					
18	Bankanın bana vermiş olduğu hizmet içi eğitim,performansımın sürekli artarak yükselmesine yardımcı olur.					
19	Bankanın bana vermiş olduğu hizmet içi eğitim, performansım ile ilgili olumsuzlukları daha çabuk görmeme yardımcı olur.					
20	İş yerimdeki performans değerlendirme süreciyle ilgili eğitim bankam tarafımdan bana verilmiştir.					
21	Bankamın bana vermiş olduğu hizmet içi eğitim,işimdeki teknik konulardaki performansımı artırır.					
22	Bankanın bana vermiş olduğu hizmet içi eğitim,kariyerimin yükselmesi için gerekli olan performansı sağladı.					
23	Bankanın vermiş olduğu hizmet içi eğitim,işimde yönetim/idari konulardaki performansımı artırır.					
24	Bankada katıldığım hizmet içi eğitim programlarından edindiğim bilgi ve becerileri çalıştığım ortam da uygulama imkanı bulmaktayım.					
25	Bankada katıldığım hizmet içi eğitim programlarının beni işime daha yararlı bir çalışan yaptığını düşünüyorum.					
26	Aldığım hizmet içi eğitimin kariyerimin gelişmesinde yararlı olduğunu düşünüyorum.					
27	Bankadaki HİE programları bir boş vakit geçirme aracıdır.					
28	Aldığım eğitimlerin şu andaki kariyer gelişimimde etkili olduğunu düşünüyorum.					
29	Aldığım HİE programı ile yaptığım iş arasında bir ilişki görmüyorum.					

EK-2 Özgeçmiş

Tuğçe SOĞANCIOĞLU

1993 Konya/Meram doğumlu üç çocuklu ailenin üçüncü çocuğudur.2011 Meslek Lisesi Çocuk Gelişimi Bölümünden mezun olan Tuğçe SOĞANCIOĞLU, 2017 yılında Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü bitirmiştir.

İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans yapan Soğancıoğlu, orta derecede İngilizce bilmektedir.