

PAPER DETAILS

TITLE: Banka Çalışanlarının Mesleki Eğitiminin Performanslarına Olan Etkisi Üzerine Bir Arastırma

AUTHORS: Pasa ÖZEN,Hüseyin ÖZGEN

PAGES: 1-24

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/50648>

BANKA ÇALIŞANLARININ MESLEKİ EĞİTİMİNİN PERFORMANSLARINA OLAN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Paşa ÖZEN
pasaa.ozen@yahoo.com.tr

Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN
Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü
hozgen@cu.edu.tr

Özet

Bu çalışma ile Trakya bölgesindeki bazı kamu ve özel bankaların yönetici ve çalışanlarının performanslarının, mesleki eğitimle olan ilişkisi, eğitimlerinin performanslarına olan katkısı incelenmiştir. Araştırma Edirne ve Kırklareli illerinde bulunan ticari bankalarda çalışan 391 banka çalışanının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan anketlerden elde edilen sayısal verilerin analizi sonucunda; kırk altı boyuttan otuz beş alt boyutta çalışanların aldıkları eğitimin performanslarını olumlu yönde etkilediği kanaatinde oldukları görülmüştür. Tez konumuzla ilgili olarak; eğitimin bir süreç olduğu ve bu sürecin etkin ve verimli olmasına katkıda bulunan yetenek, tutum, motivasyon, yeterlilik, deneyim, eğitim ihtiyacının farkında olma gibi başlıca faktörler olduğunu, bu faktörler arasında sürekli bir etkileşim olduğunu, bu etkileşim sonucunda eğitimin kişiyi geliştirdiğini, böylece performansın az veya çok ama mutlaka geliştiğini söylemek mümkündür. Süreçte bir aksaklık veya başarısızlık söz konusu olmadan önce geri bildirimin zamanında, etkin olarak ve uygun şekilde yapılması ile performansın artırılabilceği değerlendirilmektedir.

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

A RESEARCH ABOUT THE ROLE OF EDUCATION ON DEVELOPMENT OF THE PERFORMANCE OF BANK EMPLOYEES.

Abstract

With this work, the relationship between professional training and the performance of the executives and employees of certain public and private banks in the region of Thrace, and the contribution of their training to their performance has been studied. The research was made with the contribution of 391 bank employees in the cities of Edirne and Kırklareli. As a result of the analysis of the numerical data obtained from the surveys conducted; thirty five sub-dimensions out of forty sub-dimensions did the employees seem to have concluded that their performance was positively affected by the training they received. As regards the subject of our thesis; it is possible to say that training is a process, that there are certain main factors that contribute to the effectiveness and productivity of this process such as talent, attitude, motivation, adequacy, experience and awareness of the need for training, that there is a constant interaction between these factors, that training develops a person as a result of this interaction and thus performance is absolutely improved, whether little or much. It is

considered that performance can be increased if feedback is provided in a timely, effective and appropriate manner, before any malfunction or failure takes place.

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

1. Giriş

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

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

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

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

Bu çalışmada, ilk olarak eğitim ve performans arasındaki ilişki ve karşılıklı etkileşime ilişkin kuramsal çerçeve ortaya konmaktadır. Daha sonra Edirne ve

Kırklareli illerinde faaliyet gösteren ticari banka şubelerinde çalışan banka personeli ile bu bankaların bölge müdürlüğünde çalışan personeli kapsayan bir anket çalışmasıyla veriler elde edilmekte, gerekli istatistiksel analizler yapılarak elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında bir öneriler demeti geliştirilmektedir.

2. Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

2.1. Eğitim

Eğitim; bireyde istendik yönde davranış değişikliği meydana getirme sürecidir. İşgörenlere verilen ve yaygın eğitim olarak adlandırılan eğitim ise; kişi ve/veya örgütlerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı ve düzenli etkinlikler olarak tanımlanabilir (Çetin, Akın, Erol,1998:234).

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

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

Günümüz örgütleri açısından insan kaynaklarının eğitilmesi ve geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Eğitim faaliyetlerinin gerekliliği ve önemini artıran faktörler her alanda yaşanan baş döndürücü değişimdir. Eğitim, örgütlerde insan kaynakları yönetimi sisteminin bir alt sistemidir. Daha önce bahsedildiği gibi, insan davranışlarında meydana gelecek olumlu yöndeki değişimler yoluyla örgütsel performansı artırmak ve böylece örgütün değişme ve gelişmelere uyum sağlamasını kolaylaştırmak ve mevcudiyetini piyasa şartlarında sabitlemek eğitimin en önemli amacıdır. Örgütlerde eğitim faaliyetleri, iş görenin kişisel ve mesleki gelişimini sağlarken, örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunur (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu,1993:147).

“Geliştirme, personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın artırılması için yönetimce girilen çabaların tümüdür” (Açıkalın,

1994:64). Geliştirme, organizasyonun uzun vadede rekabet edebilme yeteneğini iyileştirebilmek için, kişilerin ve grupların performansını artırıcı strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı; performans planı ve gözden geçirme süreçlerini kurmayı; bireylerin kapasitelerini artırmak için eğitime, uzun vadeli kişisel gelişmeye ve takım gelişmesine önayak olmayı içerir.

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

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

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

2.2. Performans

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

Campbell’e göre ise performans, bireylerin davranışlarının sonuçlarını ifade eder (Campbell, 1990). Özgen, Öztürk, Yalçın (2002, 2005), bu tanıma zaman kesiti kavramını ilave ederek performansın belli bir dönem sınırı içinde elde edilen sonuçlar olduğunu vurgulamışlar ve performansı; bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olarak tanımlamışlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını

başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Şayet bu sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir (Özgen ve diğerleri 2002, 2005). İnsan kaynakları yönetimi açısından ise; performans, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesidir.

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

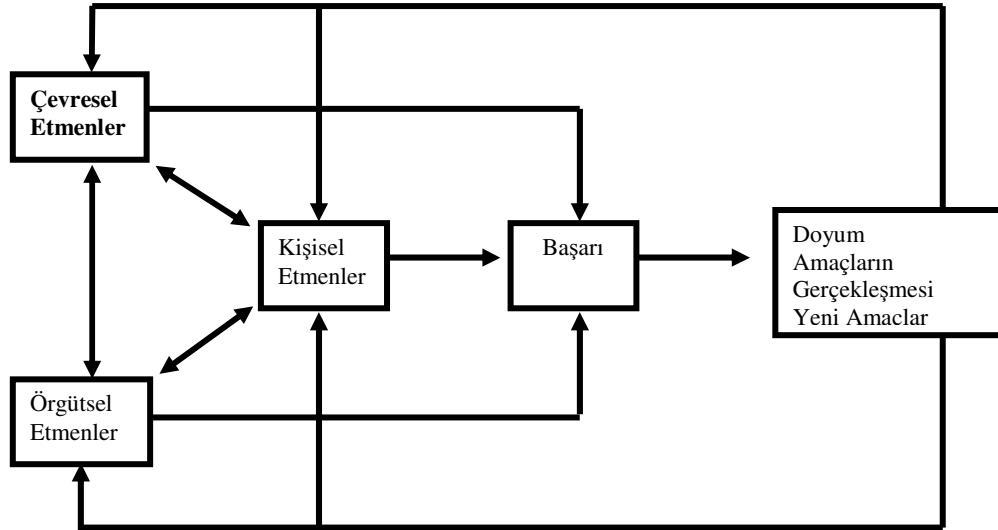
2.3. Eğitim Performans İlişkisi

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

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

Yapılan araştırmalar, kişilerin işteki başarıları bakımından büyük farklılıklar gösterdiklerini, aynı kişinin başarısında da zaman içinde önemli değişimler olabildiğini ve bu farklılık ve değişimlerin çok çeşitli etmenlerden kaynaklandığını göstermiştir (Fleishman,1975:1127-1147). Başarıyı etkileyen etmenler genel olarak üç ana grupta toplanmaktadır. Başarının derecesi ise bu etmenlerin ve aralarındaki etkileşimin

yaratacağı toplu sonuç olacaktır. Şekil 1.'de başarıyı (performans) belirleyen etmenler ve etmenler arası ilişkiler daha açık bir biçimde gösterilmiştir.



Şekil 1. Başarıyı Belirleyen Etmenler ve Etmenler arası İlişkiler
(Kaynak: Prof. Dr. Ülkü DİCLE, (1982) Yönetisel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Yayın No: 43, s.7)

3. Eğitimin Performans Üzerindeki Etkisi

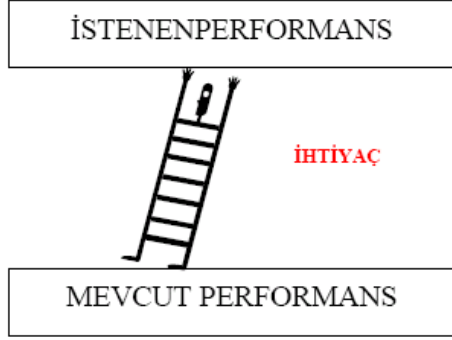
Eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramlarını da içeren ve esas olarak kişisel performans ve mesleki gelişim ile ilişkilidir. Bu kavramların da ne olduğuna bakarak eğitim konusunu ve performansı artırması üzerindeki etkisini daha iyi kavrayabiliriz.

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

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

niteliğindedir ve eğitimin performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. (Şencan, H., Erdoğan N., 2001)

Günümüzde gelişen uluslararası rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurumları mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Yeni anlayışın temel esprisi hiçbir şeye olmuş bitmiş gözü ile bakmaması, her şeyi oluş halinde kabul etmesidir. Bu arayışlar sonucunda ulaşılan noktalardan biri de kaliteli bir eğitim anlayışı ile performansın artırılmasıdır. Kaliteli eğitim (eğitim kalitesi) öğretim kurumlarının mevcut imkanlarını en iyi şekilde kullanarak, öğrenene bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi öğreten ve kendi alanında uluslar arası düzeyde rekabet edebilecek yeteneğe sahip, performansı üst düzeyde olan bireyler yetiştirme kapasitesidir. Başka bir deyişle, öğrenenin yeteneklerini geliştiren, muhakeme yeteneği kazandıran, kuşku duymayı, eleştirmeyi ve düşünmeyi öğreten aynı zamanda performansını arttıran eğitim, kaliteli eğitimidir. Şekil 2’de görüldüğü gibi, kaliteli eğitim ile amaçlanan; mevcut performansın, istenilen en iyi performans düzeyine ulaştırılmasıdır.



Şekil 2 : Eğitim – Performans İlişkisi

(Kaynak: Training Needs Analysis)

www.itsinc-us.com/tpm/na_article1_10-18-04.htm

Görevlerin yerine getirilmesi sırasında karşılaşılan özgün durumların ve farklı sorunların mevcut bilgi, beceri ve tutumla çözümlenememesi olasılığı her zaman söz konusudur. Özellikle günümüzde hızla değişen teknoloji, sosyal ekonomik çevre, politika, pazar koşulları gibi dış değişkenler, bilgi ve becerilerin güncelliğini ve geçerliliğini kısa sürede yitirmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların işlerini yaparken de sürekli eğitim ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışanın işe başladığı günden ayrıldığı güne kadar sürekli ve sistemli bir eğitim süreci içerisinde olması günümüzdeki hızlı bilgi artış ortamında bir gerekliliktir. Ancak; eğitimin sürekliliği sağlanmadığında çalışanlar, bilgi ve yetkinliklerdeki körleşmeye bağlı olarak, değişen ve gelişen

teknolojiyi yakalayamamakla kalmıyor, gerçekleştirecekleri görevleri de eski metod kullanımı yüzünden hem daha uzun sürede hem de doğruluk payı daha düşük olarak gerçekleştirebiliyorlar. Bu dezavantaj çalışanların yalnız enerji kaybına neden olmayıp, aynı zamanda moral ve motivasyon kaybına neden oluyor (Tamkin, 2005). Yani; eğitimin sürekliliği sadece yapılan işin kalitesini arttırmakla kalmıyor, çalışanların performansını da artırıyor (Booth & Zoega, 2000).

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

Özellikle son 30-40 yıldaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler doğal olarak işletmeleri de etkilemiştir. Bunun doğal sonucu olarak eğitilmiş eleman ihtiyacı yeni dönemin en önemli gerçekleri arasında yer almaktadır. Bunun içindir ki günümüz işletmeleri eğitimi, eskiden olduğu gibi boşa yapılmış bir yatırım yani ekonomik dönüşü olmayan bir harcama kalemi olarak görmemektedirler. Çünkü ayakta kalmanın, varlığını en iyi şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri takip etmek yoluyla olabileceği anlaşılmış durumdadır. İşletmelerdeki eğitim faaliyetleriyle; çalışanların iş tatminlerini, bireylerin verimlerini ve bir bütün olarak organizasyonun performansını artırmak mümkündür. İşletmelerdeki eğitim faaliyetleri sadece çalışan için değil, örgüt için de büyük faydalar sağlar. Eğitim, öncelikle çalışanın kendine güvenmesini ve kendini gerçekleştirmesine olanak sağlarken iletişim yeteneğini ve iş tatminini dolayısıyla performansını artırır. İşletme açısından ise; çalışanların bilgi beceri ve yetenek düzeyleri artar. Bu sayede moral olarak daha iyi bir düzeye gelirler. Eğitimler ayrıca daha iyi karar vermede ve etkili problem çözmede çalışanlara yardımcı olur. Sürekli eğitimle personelin gelişmesini sağlayan işletmeler, artan iş gücü esnekliği sayesinde değişime kolay uyum sağlarlar, buda onların rekabet etme şansını artırır. Eğitim ile performansı arttırmak, maliyeti düşürür ve müşteri memnuniyetini artırır.(Geylan, 2002)

Örgütlerde performans düşüklüğünü gidermek ve performansı sürekli artırmak için eğitim faaliyetleri çözüm olarak görülmektedir. Bununla beraber, eğitim faaliyetleri, insan kaynaklarının verimliliğini artırmada istenilen düzeyde ve etkinlikte kullanılamamaktadır. Eğitim faaliyetlerinden istenilen verimin elde edilmesi eğitim programının iyi bir şekilde programlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesine bağlıdır (Darling,1993:71).

Bandura (1981), kişilerin yeterliliklerine olan inançlarının performanslarını artırmada önemli olduğunu çünkü bu kişilerin çalışma tempolarının ve zorluklara dayanma güçlerinin daha yüksek derecede olduğunu ifade etmiştir. Kişilerin yeterliliklerine olan inancın artırılmasında ise eğitim faaliyetinin önemli bir etkisi

görülmüştür. Araştırmada bireycilik anlayışını benimseyenlerin, potansiyellerini ve kişisel davranışlarını kontrol etmedeki başarılarından dolayı eğitim faaliyetlerinde daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Sonuç olarak bireycilik anlayışını benimseyenlerin eğitim faaliyetlerinde daha başarılı olduğu ve performanslarını artırmada gelişim gösterdikleri tespit edilmiştir.

4. Araştırma: Edirne ve Kırklareli İllerindeki Banka Çalışanlarının Mesleki Eğitimlerinin Performans Üzerine Etkisi

4.1. Araştırmaya İlişkin Hususlar

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

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

Bu araştırmanın çalışma evrenini, Edirne ve Kırklareli illerinde bulunan ticari banka şubelerinde çalışan banka personeli ile bir özel bankanın bölge müdürlüğünde çalışan personel oluşturmaktadır. Edirne ilinde bulunan 61, Kırklareli ilinde bulunan 45, toplam 106 banka şubesinde ve bölge müdürlüğünde görev yapan iş görenlerin toplam sayısı, araştırmanın yapıldığı zaman diliminde banka müdürlüklerinin verilerine göre 1370'tir. Örneklem olarak il ve ilçe merkezlerinde seçilen banka şubelerinde çalışan tüm personele ilave olarak bölge müdürlüğünde çalışanlar ele alınmıştır. Bu kapsamda

ankete katılmak üzere 90'ı yönetici, toplam 400 banka çalışanı seçilmiştir. Anketin olası yanlış ve eksik doldurulmasına karşı her iş gören grubu için fazla sayıda anket kullanılmıştır. Değerlendirmeye alınan anket sayıları, yöneticiler için 88, memurlar için 303, toplam 391'dir. Bu verilere göre araştırma, evrenin % 30'nu temsil eden çalışma grubu üzerinden gerçekleştirilmiş olmaktadır.

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

4.2.Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Katılımcıların büyük çoğunun 19-29 yaş grubunda olduğu, %60'a yakınının bayan olduğu, %50'ye yakınının lisans mezunu olduğu, %70'inin beş yıl ve aşağısı çalışma yılına sahip oldukları, %66'sının evli, %30'unun 2.000-2.999 TL'si aylık gelire sahip oldukları, %50'sinin il merkezinde yaşadıkları, %80'inin bankacılık mesleğini isteyerek seçtikleri belirlenmiştir. Böylece çalışmaya katılanların büyük bölümünün genç bir profile sahip oldukları, gelir düzeylerinin dengeli olarak dağıldığı, yarısının dört yıllık üniversite mezunu olduğu, büyük bir kısmının çalışma yıllarının (kıdem) az ve evli olduğu görülmüştür.

4.3.Araştırmanın Hipotezleri

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

4.3.1. Çalışanların Cinsiyetleri Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

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

Hipotez 1:

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

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

4.3.2. Çalışanların Medeni Durumları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

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

Hipotez 2:

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

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

4.3.3. Çalışanların Bankacılık Tercihi Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

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

Hipotez 3:

H₀: Çalışanların Bankacılık Tercihi Açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark yoktur.

H₁: Çalışanların Bankacılık Tercihi Açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark vardır.

4.3.4. Çalışanların Unvanları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

Çalışanların büyük bölümü memur, yönetici adayı durumundadır. Bu genç ve kıdemsiz çalışan kesimi mesleklerinden çok önemli beklentileri olabilir. Bu genç ve dinamik kesim, mesleki eğitimin gerekliliğinin ve öneminin farkındadırlar. Kendilerini

gelecekte alacakları görevlere hazırlamak için her fırsatı değerlendirmek, kendilerini göstermek isteyeceklerdir. Bu çerçeveden bakıldığında mesleki eğitime en çok önem verecek olan alt kademedeki yönetici ve memurlar olacağı beklenmektedir. Buna karşılık, müdür olarak görev yapan kıdemli yöneticilerin, mesleki eğitimden beklentilerinin sadece gençlere örnek olmakla sınırlı kalacağı düşünülebilir.

Hipotez 4:

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

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

4.3.5.Çalışanların Sektörleri Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

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

Hipotez 5:

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

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

4.3.6.Çalışanların Yaşları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

Banka çalışanlarının yaklaşık beşte dördü 30 yaş ve altı yaştadır. Bu genç nüfus bankaların en yoğun görev yerlerinde çalışmaktadır. Dolayısıyla halkla en çok ilişki içinde olan kesim bu genç çalışanlardır. Bu itibarla mesleki eğitime en çok ihtiyacı olanlar da bunlar olacaktır. Böylelikle alacakları mesleki eğitim onlara hem günlük yaşantılarını kolaylaştıracak imkanlar sunacak, hem de gelecekleri açısından bir başlangıç olacaktır. Bütün bu gerekçelerden hareket edildiğinde genç çalışanların, kıdemlilere nazaran mesleki eğitime ve dolayısıyla performans değerlemesine daha çok ilgi duymaları beklenmelidir. Genç banka çalışanlarının en çok emek harcayacakları konunun kariyer yapmak olduğu bilinen bir gerçektir. Kariyer yapmak yolunda her türlü

fedakarlığı göze alacaklar, banka amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirme inancında olacaklardır.

Hipotez 6:

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

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

4.3.7. Çalışanların Öğrenim Durumları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

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

Hipotez 7:

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

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

4.3.8. Çalışanların Kıdem Durumları Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

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

Hipotez 8:

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

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

4.3.9.Çalışanların Gelirleri Açısından Eğitim-Performans İlişkisi

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

Hipotez 9:

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

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

4.4.Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

Araştırmanın bu kısmında çalışanların sosyo-ekonomik ve demografik özellikleri yanında eğitim ve performans maddelerine ilişkin görüşlerinin betimsel istatistikleri değerlendirilmiştir. Ayrıca eğitim ve performans maddelerine faktör analizi uygulayarak alt boyutlar elde edilmiştir. Elde edilen alt boyutların çalışanların sosyo-ekonomik ve demografik özelliklerine göre bir görüş farkının olup olmadığı istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Edirne ve Kırklareli illerinde çalışan ve ankete katılan 391 bankacının büyük çoğunluğunun (% 90 - %73.9.) sorulara, “kesinlikle katılıyorum veya katılıyorum” şeklinde yanıt verdikleri, mesleki eğitimin performanslarına olan olumlu katkılarını kabul ettiklerini görmekteyiz.

Eğitim ve performans ölçeğine verilen cevaplar doğrultusunda eğitim ve performans ilişkisi dört alt faktör oluşturulmuştur. İlk faktör **Çalışma ve Terfilerde Etkinlik** alt boyutu, ikinci faktör **Davranış Gelişimi, İletişim ve Yetkinlik** alt boyutu, üçüncü faktör **İş Tatmini, Motivasyon ve Performans Artış** alt boyutu ve dördüncü faktör ise **İşe ait Teorik ve Pratik Bilgi** alt boyutunu temsil etmektedir. Bu faktörlerin ortaya konmasında anketteki maddelerin içerikleri dikkate alınmıştır.

4.4.1. Bulgular

Çalışanların cinsiyetleri açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark olmadığı belirlenmiştir. Böylece banka çalışanlarının cinsiyet bakımından eğitim ve performans alt boyutları arasında farklı düşünmedikleri söylenebilir. Dolayısıyla banka çalışanlarının kadın veya erkek olması eğitim ve performans arasındaki ilişkiyi farklı görmelerini sağlamamaktadır.

Banka çalışanlarının medeni durumları bakımından özellikle davranış gelişimi, iletişim ve yetkinlik alt boyutu ile işe ait teorik ve pratik alt boyutlarında farklı düşündükleri söylenebilir. Bu farklılığın her iki alt boyutta bekar çalışanlardan kaynaklandığını belirtmek mümkündür. Bekar banka personelinin evli olanlara göre aldıkları eğitimin performansla olumlu bir şekilde yansıdığını düşündükleri söylenebilir.

Çalışanların bankacılık tercihi açısından Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasında fark olduğu belirlenmiştir. Böylece banka çalışanlarının bankacılık tercih bakımından eğitim ve performans alt boyutlarına ilişkin görüş farklılıklarının olduğu söylenebilir. Bu farklılığın her dört alt boyutta özellikle bankacılığı istemeyerek seçenlerden kaynaklandığı ifade edilebilir. Her ne kadar bankacılığı istemeyerek seçmiş olsalar da, zamana bağlı olarak aldıkları mesleki eğitimin, çalışanların mesleki süreçlerine olumlu bir yönde yansıdıklarını fark etmeleri sonucu ortaya çıktığı söylenebilir.

Çalışanların Unvanlarına göre Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasından işe ait teorik ve pratik alt boyutu bakımından farklı düşündükleri söylenebilir. Bu farklılığın dördüncü alt boyuta özellikle memurlardan kaynaklandığını ifade edilebilir. Memurların yöneticilere nazaran eğitim kavramına ve bunun sonucunda ortaya çıkan pozitif performans düzeyine olumlu baktıkları ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların bankacılık sektörüne göre eğitim ve performans alt boyutlarından Çatışma ve Terfilerde Etkinlik boyutu ile Davranış Gelişimi, İletişim ve Yetkinlik alt boyutu bakımından farklı düşündükleri söylenebilir. Bu farklılığın birinci ve ikinci alt boyutlarda özellikle özel sektörde çalışan personelden kaynaklandığını ifade edilebilir. Özel sektörde görev yapan banka personelinin kamu sektöründe çalışanlara oranla daha fazla bu boyutlarda yer alan maddelere önem verdikleri belirlenmiştir. Ayrıca bankalar açısından özel sektörün eğitim sürecine kamu sektörüne oranla daha fazla önem verdiği söylenebilir.

Çalışanların yaşlarına göre Eğitim ve Performans Alt Boyutlarından Çatışma ve Terfilerde Etkinlik boyutu ile Davranış Gelişimi, İletişim ve Yetkinlik alt boyutu ve İş tatmini, Motivasyon ve Performans artışı alt boyutları bakımından farklı düşündükleri ortaya konulmuştur. Tukey Test sonucuna göre her üç boyutta sırası ile çatışma ve terfilerde etkinlik alt boyutu, davranış gelişimi, iletişim ve yetkinlik alt boyutu ve iş tatmini, motivasyon ve performans artışı alt boyutlarında 30-39 yaş grubundakilerin 40 ve üzeri yaş gruplardakilere göre daha farklı düşündükleri belirlenmiştir. 30-39 yaş

grubundakilerin 40 ve üzeri yaş grubundakilere oranla daha genç olmaları onların farklı düşüncelerinin nedeni olarak değerlendirilebilir. Bu yaştakilerin daha dinamik ve eğitime daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Eğitim seviyesi yüksek olan banka personelinin eğitim seviyesi düşük olanlara oranla eğitim ve performans etkileşimine daha önem verdikleri söylenebilir. Banka çalışanlarının sahip olduğu diploma düzeyinin yüksekliği mesleki eğitime daha fazla katılma ve motive olma anlamlarına geldiği söylenebilir.

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

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

5. Sonuç ve Öneriler

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

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

gerekliliktir. Ayrıca çalışanların eğitim sürecine bağlı olarak kişisel gelişimlerine katma değer yaratmaları dolaylı olarak organizasyona katkı sağlayan bir durum olarak görülmelidir.

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

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

5.1. Mesleki Eğitimin Performansa Etkisine İlişkin Sonuçlar

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

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

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

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

Unvanları farklı olan çalışanların, Eğitim ve Performans Alt Boyutları konusunda da, işe ait teorik ve pratik bilgi alt boyutunda farklı düşündükleri, bu farklılığın özellikle memurlardan kaynaklandığı, memurların yöneticilere nazaran eğitimin performansa olan olumlu etkisine inandıkları belirlenmiştir. Memurların bulundukları konumu korumaları ve yükselme arzuları, yöneticilere nazaran eğitim kavramına ve bunun sonucunda ortaya çıkan pozitif performans düzeyine olumlu baktıkları söylenebilir. Beklenti teorisinin ön gördüğü gibi, birey mesleki eğitim sonucunda bilgisini geliştireceğini ve böylece ileride istediği bir makama terfi edeceğini düşünerek performansını artırmaya daha çok gayret gösterecektir.

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

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

Çalışanların Öğrenim durumları açısından da, Eğitim ve Performans Alt Boyutları arasından çatışma ve terfilerde etkinlik boyutu ile davranış gelişimi, iletişim ve yetkinlik alt boyutu ve iş tatmini, motivasyon ve performans artışı alt boyutları

bakımından farklı düşüncelerin ortaya çıktığı, her üç boyutta lisans mezunu olanların ön lisans ve lise mezunlarına göre daha farklı düşündükleri, eğitim seviyesi yüksek olan banka personelinin eğitim seviyesi düşük olanlara oranla, eğitim ve performans etkileşimine daha çok önem verdikleri bulunmuştur. Yüksek tahsilin kişinin bakış açısını ve vizyonunu geliştiren bir değişken olduğunu kabul edersek bu sonucun doğru olduğu ifade edilebilir. Ayrıca tahsil derecesinin yükselmesi çalışanların işyerinden beklentilerini arttıran bir değişken olarak görülebilir.

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

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

5.2. Mesleki Eğitimin Performansı Daha Çok Etkilemesine Yönelik Öneriler

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

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

- Çalışanların cinsiyetleri bakımından eğitim performans alt boyutunda bir farklılık yaratmaması dikkate alınmalı, erkek veya kadınların olumlu düşüncelerinin devamı sağlanmalıdır.

- Bekarların evli olanlara göre aldıkları eğitimin önemine daha çok inandıkları görülmüştür. Başarılı bekar çalışanlara kariyer imkanı, evli olanlara ise eğitim almayı özendiren motivasyon ortamı yaratılmalıdır.

- Bankacılığı istemeyerek seçenlerin eğitim programlarına ilgi göstermedikleri tespit edilmiştir. Mesleki eğitim programlarının zamanla bankacılığı istemeyerek seçenlerin performansları için de gerekli olduğuna inanmaları sağlanmalıdır.

- Memurların yöneticilerden daha çok eğitime önem verdikleri tespit edilmiştir. Eğitime yöneticilerden daha çok ihtiyaçları olduğuna inanan memurların beklentilerini boşa çıkarmayacak tedbirler alınmalı, motivasyonları devam ettirilmelidir. Bunun yanında yönetici, yetkili düzeyindeki çalışanların performanslarının artırılması için geliştirilmiş, güncel, üst düzey eğitim programları uygulanmalıdır.

- Banka sektörleri arasında çok önemli farklılıklar bulunmaktadır. Kamu sektöründe iyileştirme geliştirme kararları çok yavaş alınmakta, alınan kararların uygulanmasında ise bürokratik engellerle karşılaşmaktadır. Özellikle personel yönetiminde, iki sektör arasında çok farklı uygulamalar görülmektedir. Bu farklılıklar doğal olarak eğitim performans ilişkisinde de kendini göstermektedir. Özel sektörün verdiği karar yetkisi ve geniş inisiyatif kullanma yeteneği başlıca farklılıklardır. Personelin her an işini kaybetmesi endişesi, onları mesleki eğitim programlarına önem vermeye yöneltmektedir. Son zamanlarda kamu sektöründe çalışan bankalar, aldıkları finansal ve idari tedbirlerle özel sektör bankaları ile rekabet eder hale gelmişlerdir. Ancak yine de eğitimin performans üzerindeki etkisini artırmada geri kaldıkları görülmektedir. Her iki sektör bankacılığının ortak yönleri esas alınarak yapılacak eğitim programlarının, çalışanların ihtiyaçlarına daha olumlu yanıt vereceği kıymetlendirilmektedir. Özel sektör bankacılığının bu konuda rehberlik etmesi daha iyi sonuçlar alınmasını sağlayabilir. Öte yandan her iki sektör eğitim programlarında kıyaslama (benchmarking) yaparak, başarılı olduğu kanıtlanmış eğitim programlarını kendi bünyelerine adapte edebilirler.

- Banka çalışanlarının 40 yaş ve üstünde olanlarının, eğitimin performans üzerindeki etkisini, genç çalışanlara göre daha önemsiz gördükleri tespit edilmiştir. Yaşlı çalışanlar artık mesleklerinin sonuna doğru geldiklerine inandıklarından mesleki eğitim programlarını pek önemsememektedirler. Buna karşılık genç çalışanlar performanslarını artırmak için her fırsatı değerlendirmektedirler. Genç çalışanların motivasyonlarını devam ettirirken, yaşlı kesimi performansa dayalı ödüllendirme

yöntemleriyle onların da motivasyonları, dolayısıyla performansları artırılabilir. Bu kapsamda karışık gruplar halinde yurt dışı gezileri, yurt içi etkinlikleri, sportif faaliyetler düzenlenerek motivasyon bulaşması sağlanabilir.

- Çalışanlar içinde lise, yüksek okul, lisans ve lisansüstü olmak üzere üç ana grup tespit edilmiştir. Bu gruplar içinde lisans ve lisansüstü öğrenim görenlerin mesleki eğitimi en çok önemseyen grup olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni, yüksek tahsile sahip insanların sistemi daha iyi yorumlamaları, kariyer imkanlarının sayıca iyi olması, eğitim almanın terfi etmede önemli bir kriter olduğunu algılamaları, yönetici konumunda olduklarından eğitim programlarını iyi bilmek ve uygulamak zorunda olmaları olarak değerlendirilebilir. Burada önemli olan, diğer grupların eğitime ve performansa olan ilgilerini artırmaktır. Bunun için, kurumsal olarak bu iki grubun kariyer yapmaları, bir üst eğitime devam etmeleri desteklenmeli ve bu faaliyetler takip edilmelidir. Konunun önemini vurgulamak açısından burada iki teoriden bahsetmek yerinde olur. “Psikolojik Sözleşme Teorisi”ne göre, işverenlerin çalışanlarının sertifika programlarına veya yüksek lisans eğitimlerine devam etmelerini desteklemesi, sadece çalışanların memnuniyetini artırmıyor aynı zamanda işteki performanslarını da artırıyor (Humphry & Wong, 2007).

- Beş yıl ve daha az kıdeme sahip olanların 11 ve üstü kıdem yılına sahip olan banka çalışanlarına göre daha duyarlı oldukları ve böylece beş yıl ve daha az kıdeme sahip olan banka çalışanlarının daha fazla kıdem yılına sahip olanlara oranla eğitim kavramına daha çok değer verdikleri belirlenmiştir. İşe yeni girmiş dolayısıyla kıdemi az personelin işe ait bilgiyi öğrenmek arzusunun yüksek olması bu sonuçların bir nedeni olarak değerlendirilebilir. Kıdemli çalışanların beklenti teorisi esaslarına göre motive edilerek bir üst göreve yönlendirilmeleri, eğitim programlarının buna uygun olarak düzenlenmesi performanslarını artırıcı bir faktör olarak ele alınabilir.

- Çalışanların gelir farklılıklarına rağmen eğitim performans alt boyutuna bakışlarında bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuç çalışanların eğitimin önemine olan inançlarının en belirgin göstergesi olarak değerlendirilmelidir.

- Ayrıca bankaya yeni personel alımında içsel motivasyonu yüksek bireylerin seçilmesi kişilerin eğitim sürecinde daha başarılı olmalarını sağlayan bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Bu kapsamda tüm yukarıdaki sonuçlara bakıldığında ortaya şu ortak sonucun çıktığı görülmektedir: Geliri düşük bekar, genç ve memur olan büyük çoğunluğun geleceklerinden ümitli oldukları, mesleki eğitimin kendileri için bir çıkış yolu olduğu, mesleklerinde başarılı olmaktan ve yükselmekten başka çarelerinin olmadığı, dolayısıyla performanslarını daima yüksek tutmak zorunda oldukları, maddi yetersizliklerin onları bu amaçlarından alıkoymayacağı sonucuna varılmaktadır. Yukarıda belirtilen öneriler araştırmada ortaya çıkan sonuçlara dayanarak belirlenmiştir. Bunun dışında elbette performansı artırmak için alınması gereken tedbirler ayrı bir inceleme konusudur. Bu çalışma ile sadece mesleki eğitimin performans üzerindeki

etkileri incelenmiş, sonuç ve öneriler bu çerçevede ele alınmıştır. Yapılan diğer araştırmalarda performans artışı için eğitimin tek başına yetersiz olduğu, olumlu davranış ve performans çıktılarına sahip olmak için firmanın tamamında genel yönetim ilkelerinin tam ve eksiksiz olarak uygulanması zorunluluğu ortaya konmuştur.

Kaynakça

- Açıkalin, Aytaç,(1994) *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayınları No:7.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Solakoğlu, G.B. (1993), *Personel Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları..
- Arulampalam, W., Booth A., Elias, P. (1997). 'Modelling Work-Related Training and Training Effects Using Count Data Techniques,'. CEPR Discussion Papers 1582, CEPR.
- Bandura, A. (1981), Self-referent thought: A developmental analysis of self-efficacy. In J.H. Flavell & L.Ross (Eds.), *Social cognitive development: Frontiers and possible futures*, Cambridge,UK: Cambridge University Press.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C. (1999), *Work-Related Training and Earnings*, Institute for Fiscal Studies.
- Booth, A. L. ve Zoega, G. (2000), 'Why Do Firms Invest in General Training? "Good" Firms and "Bad" Firms as a Source of Monopsony Power', CEPR Discussion Papers 2536, Centre for Economic Policy Research.
- Campbell, J.P. (1990), *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 2nd ed., Vol:1, s.687-732.
- Cascio, F. W., (1995), *Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World Of Work ?*, American Psychologist (November) s. 928-939.
- Çalık, T. ve Sezgin, F. (2005), *Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim*. Kastamonu Eğitim Dergisi. 13(1), 55-66.
- Çetin, C., Akın, B., ve Erol, V., (1998),*Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Darling, P. (1993), *Training for Profit: A Guide to the Integration of Training in an Organization's Success*, McGraw Hill Book Company.

Dicle, Ü., (1982), *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*, Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43.

Erdoğan, İ., (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Fleishman, E. A., (1975), *Toward a Taxonomy of Human Performance*, American Psychologist, December, s.1127-1147).

Fındıkçı, İ., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Genç, S. Z. & Eryaman, M. Y. (2007), *Değişen Değerler ve Yeni Eğitim Paradigması*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9, s.89-102.

Geylan R., (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi 4, Ünite 1-13*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ünite 6, s.101.

Humphry, H., & Wong, Y. H., (2007), *The relationship between employer endorsement of continuing education and training and work and study performance: a Hong Kong case study*, Blackwell Publishing Ltd.

Lengnick-Hall L. Mark, Lengnick-Hall C. A., (2004), *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Dışbank Kitapları.

Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002, 2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.

Palmer, M. J., (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Çev.: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları.

Palmer, M. K. T., Winters (1993), *İnsan Kaynakları*, Çev.: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları, s.122.

Sabuncuoğlu, Z., (1994), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitapevi.

Şencan, H., Erdoğan N., (2001), *İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi*, Beta Yayın Dağıtım..

Tamkin, P. (2005), *Measuring the Contribution of Skills to Business Performance A Summary for Employers: The evidence on skills and business benefit* (p. 9-11). Institute for Employment Studies.

Toffler, A., (1981), *Üçüncü Dalga*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

- Yıldız, S. ve diğerleri, (2002), *Yeni Ekonomide Bilgi Birikimi Yönetimi*. Mayıs. <http://InsanKaynaklariYonetimi/.htm>.www.questia.com.(2004). Human Resource Management.
- Yüksel, Ö., (1999), *Uluslar arası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yüksel Ö., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara:Gazi Kitapevi.