

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

BANKALARDA HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU
ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Enes Veysel KONYA

Tez Danışmanı
Yard. Doc. Dr. Mehmet Mete KARADAĞ

İSTANBUL-2013

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

BANKALARDA HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU
ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Enes Veysel KONYA

Tez Danışmanı
Yard. Doç. Dr. Mehmet Mete KARADAĞ

İSTANBUL-2013



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Y0912.040043 numaralı öğrencisi Enes Veysel KONYA “Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.02.2013 tarih ve 2013/07 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından .*ayb.13* ile Tezli Yüksek Lisans tez olarak *kabul*... edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : *28.12.2013*

1) Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Mete KARADAĞ

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. H.Besim AKIN

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Salih GÜNEY

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖN SÖZ

Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin alışan Motivasyonu Üzerine Etkisi konusunda bana çalışma fırsatı veren, tez çalışmam sırasında beni teşvik eden ve titiz çalışmalarıyla beni yönlendiren Hocam Sayın Yard. Doc. Dr. Mehmet Mete Karadağ' a teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatım boyunca karşılaştığım tüm sıkıntıları benimle paylaşmak zorunda kalan, ilgi ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim ve varlıklarından güç aldığım aileme sonsuz teşekkür ederim.

Yaptığım araştırmanın literatüre ve araştırma yapacak kişilere katkı sağlamasını dilerim.

ÖZET

Bu araştırma, hizmet içi eğitimin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2012 yılında İstanbul'da faaliyet gösteren özel bankalarda çalışan 235 çalışana uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 17.0 istatistik paket programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden, hizmet içi eğitim tutumları ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Hizmet içi eğitim ve motivasyon arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizinden, hizmet içi eğitimin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde ise regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda; banka çalışanlarının iş dışı unsurlardan motivasyon sağlama düzeylerinin hizmet içi eğitime yönelik tutumlarından etkilenmediği, işin kendisi ile ilgili unsurlardan motivasyon sağlama düzeylerinin ise istatistiksel olarak etkilendiği belirlenmiştir. Buna göre; banka çalışanlarının hizmet içi eğitime yönelik tutumları arttığında işin kendisi ile ilgili unsurlardan motivasyon sağlama düzeyleri de artmaktadır.

Anahtar Sözcükler

1. Banka
2. Hizmet İçi Eğitim
3. Motivasyon

ABSTRACT

This research was carried out to determine the effects of in-service training on employee motivation. For this aim; a questionnaire was prepared and it is applied on 235 working employees in private banks operating in İstanbul in 2012.

The data obtained from the questionnaires were analyzed using SPSS 17.0 statistical software package. Frequency and percentage statistics were used for determining of defined characteristics of the participants, mean and Standard deviation statistics were used for determining the levels of in-service training attitudes and motivation. Correlation analysis was used to determine the relationship between in-service training and motivation, regression analysis was utilized to determine the effects of in-service training on employee motivation.

Results of this study; in-service training attitudes is not affected on provided motivational non-businessfactors of bank employees, provided motivatio level is influenced about the work. Accordingly, the bank employees' attitudes towards in-service training increases levels of motivational factors related to the work itself is also increasing.

Key Words

1. Bank
2. In-Service Training
3. Motivational

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar	vii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. BANKACILIK KAVRAMI	3
1.1. BANKANIN TANIMI	3
1.2. BANKACILIĞIN TARİHİ GELİŞİMİ	4
1.2.1. Dünyada Bankacılığın Gelişimi.....	5
1.2.2. Türkiye' de Bankacılığın Gelişimi.....	7
1.3. BANKA TÜRLERİ	11
1.3.1. Merkez Bankaları.....	11
1.3.2. Yatırım ve Kalkınma Bankacılığı	12
1.3.3. Halk Bankaları	13
1.3.4. Tarım ve Kredi Bankaları (Ziraat Bankaları)	14
1.3.5. Ticari Bankalar	15
1.3.6. Bireysel Bankacılık (Perakende Bankacılık).....	15
1.4. BANKALARIN İŞLEVLERİ.....	17
1.5. BANKACILIK HİZMETLERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	19
İKİNCİ BÖLÜM	24
2. HİZMETİÇİ EĞİTİM	24
2.1. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TANIMI	24
2.2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER	25
2.2.1. Bireysel Gereksinimler.....	26
2.2.2. Kurumsal Gereksinimler	27

2.2.3. Toplumsal Gereksinimler	27
2.3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI	27
2.4. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖZELLİKLERİ	29
2.5. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YARARLARI	30
2.6. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN SINIRLILIKLARI	33
2.7. HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ	35
2.7.1. Adaylık Sürecinde Hizmet İçi Eğitim	36
2.7.2. Hizmet Sürecinde Hizmet İçi Eğitim	38
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	41
3. MOTİVASYON KAVRAMI	41
3.1. MOTİVASYONUN TANIMI	41
3.2. MOTİVASYONUN İŞLETMELERDEKİ ÖNEMİ	43
3.3. MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	44
3.3.1. Sosyo- Ekonomik Faktörler	44
3.3.2. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	46
3.3.3. Psiko-Sosyal Faktörler	48
3.4. MOTİVASYON KURAMLARI	50
3.4.1. Kapsam Kuramları	50
3.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	51
3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	53
3.4.1.3. Alderfer'in Erg Kuramı	54
3.4.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	54
3.4.2. Süreç Kuramları	56
3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	56
3.4.2.2. İşlevsel Pekiştirme Kuramı	57
3.4.2.3. Adams'ın Hakkaniyet Kuramı	59
3.4.2.4. Locke' in Amaç Kuramı	60
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	62
4. HİZMETİÇİ EĞİTİMİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN	
BELİRLENMESİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA ...	62
4.1. Araştırmanın Modeli	62
4.2. Evren ve Örneklemi	62

4.1. Araştırmanın Hipotezleri	63
4.2. Veri Toplama Araçları	64
4.3. Verilerin İstatistiksel Analizi	66
4.4. Araştırmanın Bulguları	68
4.4.1. Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular	69
4.4.2. Banka Çalışanlarının Motivasyon ve Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumlarına İlişkin Bulgular	70
4.4.3. Banka Çalışanlarının Motivasyon ve Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Ortalamaları	73
SONUÇ VE ÖNERİLER	89
KAYNAKÇA	93
EKLER	101

TABLOLAR

Tablo 1. Türk Bankacılık Sistemi Gruplar Bazında, Banka ve Bankaların Şube Sayıları (30/11/2012).....	10
Tablo 2. Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutum Ölçeği Faktör Yapısı	66
Tablo 3. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi	67
Tablo 4. Banka Çalışanlarının Tanımlayıcı Özellikleri.....	69
Tablo 5. Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri.....	70
Tablo 6. Banka Çalışanlarının Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutumları.....	70
Tablo 7. Banka Çalışanlarının Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutumları İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	71
Tablo 8. Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutumun İş Dışı Motivasyon Unsurları Üzerine Etkisi.....	72
Tablo 9. Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutumun İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon Unsurları Üzerine Etkisi	72
Tablo 10. Banka Çalışanlarının Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutumları ve Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına Göre Ortalamaları	73
Tablo 11. Banka Çalışanlarının Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutumları ve Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	76
Tablo 12. Banka Çalışanlarının Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutumları ve Motivasyon Düzeylerinin Bankada Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları.....	77
Tablo 13. Banka Çalışanlarının Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutumları ve Motivasyon Düzeylerinin Görevlerine Göre Ortalamaları.....	79
Tablo 14. Banka Çalışanlarının Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutumları ve Motivasyon Düzeylerinin Aldıkları Hizmetiçi Eğitim Sayılarına Göre Ortalamaları.....	81
Tablo 15. Banka Çalışanlarının Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutumları ve Motivasyon Düzeylerinin Aldıkları Hizmetiçi Eğitim Türlerine Göre Ortalamaları.....	83

Tablo 16. Banka Çalışanlarının Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutumları ve Motivasyon Düzeylerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları.....	86
--	----

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan gelişmeler ve değişimler müşteri istek ve beklentilerine yansımakta, bu istek ve beklentilere yanıt verebilen işletmeler ayakta kalmakta, istek ve beklentilerin ötesine geçebilen işletmeler ise rekabette ön planda olmayı başarmaktadırlar. Öyle bir dönemde yaşanılmaktadır ki, tüm ürün ve hizmetleri satan pek çok işletme bulunmaktadır. Rekabetin bu kadar baskın olduğu bu dönemde işletmeleri diğerlerinden farklılaştıran temel unsur ise insan kaynakları olmaktadır.

Farklılaşan müşteri taleplerine yanıt verebilmek, gelişen teknolojiyi işletme içerisinde kullanabilmek için insan kaynaklarının geliştirilmesi gereklidir. Bu gelişim ise ancak eğitimle gerçekleşmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde düzenlenen hizmet içi eğitim etkinlikleri, gerek işletmeye, gerekse çalışanlar üzerinde olumlu yansımaları olmaktadır. Bu olumlu yansımalarından birinin de çalışan motivasyonu olduğu düşünülmektedir. Motivasyon insanları başarılı olmaya yönlendiren gizli güç olarak tanımlanabilir.

Bu araştırma; hizmet içi eğitim etkinliklerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Amaç doğrultusunda, araştırma dört bölüm halinde ele alınmıştır. Birinci bölüm "Bankacılık Kavramı" başlığında ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle bankanın tanımı yapılarak, bankacılığın tarihi gelişiminden bahsedilmiştir. Ardından banka türlerine yer verilmiş, bankaların işlevleri açıklanarak, bankacılık hizmetleri ve özelliklerinden bahsedilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümü "Hizmet İçi Eğitim" başlığındadır. Bu bölümde hizmet içi eğitim tanımlanarak hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenlerden bahsedilmiştir. Ardından hizmet içi eğitimin amaçları, özellikleri, yararları ve sınırlılıkları açıklanarak, hizmet içi eğitim türlerine yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü "Motivasyon Kavramı" başlığında ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle motivasyonun tanımı yapılarak, işletmelerdeki öneminden bahsedilmiştir. Ardından motivasyona etki eden

faktörlerden bahsedilerek, motivasyon kuramlarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmı olan son bölümünü başlığı “Hizmet İçi Eğitimin Motivasyon Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama” dır. Bu bölümde yapılan araştırmanın modeli, evren ve örneklemeden bahsedilmiş, veri toplama araçları ve çözümlenmesi açıklanmış, elde edilen bulgular yorumlanarak yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK KAVRAMI

1.1. BANKANIN TANIMI

Banka terimi, köken itibariyle İtalyanca “banco” kelimesinden gelmiş olup, bugünkü ekonomik ve ticari ilişkiler içinde çok önemli bir yer tutmuştur. Banka, sermaye, para ve kredi konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel veya kamusal bireylerle işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinmelerini karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu olarak seçen bir ekonomik birim olarak tanımlanır¹.

Banka, “mevduat kabul eden, bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmak amacı güden veya kısaca; faaliyetlerinin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak ya da kredi vermek olan bir kuruluş” olarak tanımlanmaktadır².

Bankalar, genel anlamda halktan topladığı mevduatları kredi olarak veren kuruluşlar olarak tanımlanırken, iktisadi yaşamın bir parçası olarak topladıkları fonları, talep eden kesime yönlendiren, yatırım fırsatları yaratan ve finansal sistem ile ekonomide etkinliği sağlamada önemli roller üstlenmiş kurumlar olarak ifade edilmektedir³.

Banka, para, kredi ve sermaye konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve hazırlayan, özel veya kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını giderme faaliyetlerinde bulunan bir ekonomik birimdir⁴.

¹ Mete Sezgin, A. Aslan Şendoğdu, **Günümüz Bankacılığında Banka Hizmetleri Pazarlaması**, İstanbul, Literatürk Yayıncılık, 2008, s.16.

² Cemal Elitaş, Yaşar Özdemir, “Bankalarda İç Kontrol Sistemi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, 2006, s.144.

³ Birgül Şakar, **Banka Kredileri ve Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2006, s.1.

⁴ MEGEP, **Banka Kuruluş İşlemleri**, Ankara, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, 2011, s.3.

Bankacılık sektörü, finansal sistem içerisinde ödemeler sistemi aracılığı ve sunduğu birçok finansal araçla tasarrufların yatırıma dönüştürülmesinde kaynak (fon) aktarımına aracılık eden bir sektördür. Bankalar, tasarruf sahiplerinden borçlanarak kaynak sağlarlar ve sağladıkları kaynakları ihtiyacı olanlara kredi olarak satarlar⁵.

Ekonomide para ve kredi politikasının önemli araçlarından biri olan bankalar, finansman kapasitesi olan birimlerden, finansman açığı olan birimlere doğru kaynak aktarımı fonksiyonunu yerine getirirken kâr maksimizasyonunu hedeflerler. Bankalar, günümüzde teknolojiye gelişmeler, küreselleşme, devlet müdahalesi ve sermaye yeterliliği gibi bazı faktörlerin getirdiği baskı ve riskler karşısında, kârlılıklarını devam ettirebilmek için daha geniş bir ürün yelpazesiyile daha verimli bir şekilde faaliyet göstermek durumundadırlar⁶.

1.1. BANKACILIĞIN TARİHİ GELİŞİMİ

Bankacılığın başlangıcı MÖ. 3500 yılına kadar dayanmaktadır. Sümer, Babil ve eski Yunan medeniyetlerinde bankacılığa benzer işletmelerin yapıldığı belirlenmiştir. Paranın icat edilmesine, denizciliğin, ticaretin gelişmesine paralel olarak bankacılıkta gelişmeye başlamıştır. 1900'lü yılların başlarında modern bankacılık uygulanmaya başlamıştır. Türkiye'de Osmanlı Döneminde Tanzimat'ın ilanı ile yabancı bankalarla başlayan bankacılık Cumhuriyet Döneminde ivme kazanmıştır⁷. Bu bölümde öncelikle Dünya'da bankacılığın tarihi gelişimden söz edilerek, daha sonra da Türkiye'deki bankacılığın tarihsel gelişimine yer verilmektedir.

⁵Ömer İskenderoğlu, Erdiç Karadeniz, EyüpAtioğlu, "Türk Bankacılık Sektöründe Büyüme, Büyüklük ve Sermaye Yapısı Kararlarının Karlılığa Etkisinin Analizi", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 7, sayı 1, 2012, s.292.

⁶ Ünal Gülhan, Evcan Uzunlar, "Bankacılık Sektöründe Kârlılığı Etkileyen Faktörler: Türk Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 15, sayı 1, 2011, s.342.

⁷ Nurhan Aydın, **Bankacılık Uygulamaları**, Eskişehir, Anadolu Yayıncılık, 2006, s.16.

1.1.1. Dünyada Bankacılığın Gelişimi

Çok eski zamanlardan beri, insanlar günümüz bankacılık işleyiş ve çalışma prosedürlerine yakın bankacılık işlemleri yapmışlardır. Milattan önceye ait bulunan eserlerden de bu işlemleri borç alacak kuralları çerçevesinde yaptıkları anlaşılmıştır. Daha önceleri alacaklı tarafından belirlenen ve artırılabilen faiz oranı üzerinde ilk güncelleme M.Ö. 2000 yıllarında yapılmıştır. Bankacılığın tarihine bakacak olursak;

M.Ö. 3500 yıllarında Sümer ve Babil tapınaklarında rahiplerin borç verdiği dair bankacılık belgeleri bulunmuştur. M.Ö. 2000 yıllarında Eshunanca Krallığı ilk bankacılık yasalarını düzenlemiş, faiz oranı % 20 olarak hükme bağlanmış ve sonra Hammurabi Yasaları ortaya çıkmıştır. Buna göre; kredi verme, mevduat toplama, komisyon işlemlerini hükme bağlamış, kredi senetleri killere 2 nüsha halinde yazılmıştır⁸.

Eski Mısır, eski Yunan ve Roma'da bankacılık işlemleriyle uğraşan kurumların var olduğu bilinmektedir. Hatta eski Mısır Tefeciliği ve bileşik faizi yasaklayan kanunlar vardır. Eski Yunan'da da ticaretin gelişmesi ve halkın zenginleşmesi ile, Atina'daki zengin maketlerin yanı sıra trapezitai adlı özel bankerler ortaya çıkmıştır. Eski Yunan'da faize sınırlama getirilmemiştir. Faiz oranlarının yüksekliği karşısında bağımsız site ve devletler bazı kentlerde devlet bankaları kurmaya başlamışlardır⁹.

Bankacılık ilk çağlardan bu güne çok önemli bir gelişmeler göstermiştir. 13.yüzyılda bir Banco'da yapılan bankacılık faaliyeti artık her türlü teknolojiye sahip, modern ortamlarda gerçekleştirilmektedir. Lombardların katkılarıyla 13. yüzyıldan itibaren gelişmeye başlayan ve Avrupa'da kurulan fuarlar sayesinde temel kuralları oluşan bankacılık, asıl gelişimini 1453'te İstanbul'un fethedilmesinden sonra yaşamıştır. Fetihten sonra Avrupa'da yaşanan Rönesans ve Reform hareketlerinin ardından

⁸ Veysel Akın Yenici, "Türk Bankacılık Sistemi İçerisinde Bireysel Bankacılık Ürünleri Ve Muhasebeleştirilmesi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.4.

⁹ Yalçın Karatepe, **Banka Krizleri ve Yeni Düzenlemeler Çerçevesinde Bankaların Sahipliği**, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, 2002, s.2.

oluşan ortamda faiz yasağının ortadan kalkması bankacılığın gelişmesine çok önemli katkı sağlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, 17. yüzyılın başlarından itibaren bugünkü anlamda bankalar kurulmaya başlamıştır¹⁰.

Mezopotamya'daki "Kızıl Tapınak" bilinen en eski bankadır. Bankacılığın ilk ve orta çağlardaki en büyük temsilcileri Romalılar ve Yunanlılardır. Avrupa'da ise Lombard'lar bankacılığın öncülüğünü ve öğreticiliğini yapmışlardır. Modern anlamda bankacılık faaliyetlerini gösteren ilk banka 1609 yılında kurulan Amsterdam bankasıdır¹¹.

Bunu takiben 1637 Venedik'te, Venedik bankası kurulmuş ve bu banka çek ve banknot kullanımına yol açan "Contadidi Banka" sistemini geliştirmiştir. 1640'da İngiltere'de kralın tüccarların Londra kulesinde saklanan altın külçelere el koyması, tüccarların devlete olan güvenini sarstı ve tüccarlar bundan böyle altınlarını, adlarına "goldsmithnots" denilen tüccarlara vermeye ve bunun karşılığında şehadetname almaya başladılar. İşte bu senetlerin zamanla piyasada alışverişlerde dolaşır olması ilk banknot sistemini oluşturmuştur¹². 1694 yılında kurulan İngiltere bankası ve 1907 yılında ABD'de kurulan Federal Reserve Bank ile modern bankacılığın iskeleti oluşturulmuştur. Günümüzde ise bankacılık gittikçe ulusal olma özelliğini kaybetmiş ve uluslararası nitelik kazanmıştır¹³.

Bankalar, kuruluşundan bu yana 19. Yüzyıla kadar kendi kaynaklarını kullanarak borç veren ve bankacılık faaliyetlerini gerçekleştiren kuruluşlardı. Ancak, 19. Yüzyıldan sonra mevduat toplayarak, senet iskonto ederek ve sermaye piyasası ihraçlarına aracılık ederek kaynak kullandırmaya başladılar. Bu gelişmeler bankaların ekonomilerdeki değerini giderek artırmış ve bankalar faaliyetlerine göre uzmanlaşmaya başlamıştır. 1930'lardaki Büyük Bunalım'ın ardından yaşanan II. Dünya Savaşı'ndan sonra savaşta tahrip olan yerlerin yeniden imarının finansmanını sağlamak için kurulan kalkınma ve yatırım bankaları ön plana çıkmaya başlamıştır. 1970'lerin

¹⁰ Zekai Özdemir, "Bilanço Yapısı İtibarıyla Türk Bankacılık Sistemi", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı 50, 2005, s.870.

¹¹ Mahmut Yardımcıoğlu, Ahmet Büyüksalvarcı, "Bankacılık Sektörü Pratiğinde Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi", **Maliye Dergisi**, Sayı 153, 2007, s.143.

¹² Karatepe, a.g.e., s.2.

¹³ Yardımcıoğlu ve Büyüksalvarcı, a.g.e.,s.143.

başlarındaki petrol krizinden sonra petrol ihraç eden ülkelerin kazançlarını bankalara yatırmalarıyla oluşan kaynaklar ve yine aynı dönemde Bretton Woods para sisteminin çökmesi sonucunda bankacılık sektöründe birkaç değişim ve yenilik gerçekleşmiş ve yeni ürünler ile yeni, finansman teknikleri ortaya çıkmıştır. 1980'lerde bilgisayar teknolojilerinin yaygınlaştığı bankacılık, 1990'lar internet bankacılığının ve elektronik bankacılık ürünlerinin hızla yayıldığı bir dönem olmuştur¹⁴. Bu gelişmeler bankacılık sektöründe ölçek ekonomisini gündeme getirmiş ve dünyanın en büyük bankaları bile birleşmeye başlamıştır.

1.1.2. Türkiye' de Bankacılığın Gelişimi

Bankacılık sektörü her ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasi yapı- sına bağlı olarak farklı gelişme göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde sanayileşme sürecine paralel olarak ortaya çıkan bankacılık sektörü, Türkiye'de öncelikle hazinenin finansman ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulmuştur¹⁵.

Türkiye'de Tanzimat'a kadar geçen sürede bankacılığa ait izlere rastlanmamaktadır. Bunun en büyük sebebi olarak Türklerin ticaret, sarraflık, bankacılık gibi meslekler yerine askerlik ve yöneticilik gibi işlerle uğraşmaları gösterilebilir. Osmanlı Türkiye'sinde Galata Bankerleri olarak bilinen insanlarca (Azınlık ve Gayri Müslim) sınırlı da olsa bankacılık işlemlerine benzer bir çalışma içinde bulunmuşlar ve ilk banka olarak 1847'de İstanbul Bankası'nı kurmuşlardır.

Cumhuriyet döneminden önce faaliyet gösteren bankalar daha çok yabancı sermaye tarafından veya yabancı sermaye katılımıyla kurulmuşlardır. Cumhuriyet döneminin bu alandaki en büyük gelişmeleri İş Bankası'nın kurulması, Ziraat Bankası'nın anonim ortaklık haline getirilmesi

¹⁴ Rabia Saliha Tutcuoğlu, "Dünyada ve Türkiye'de Bireysel Bankacılığın Gelişimi Nedenleri Ve Bankacılık Sektörü Açısından Oluşturduğu Riskler", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.s.4-5.

¹⁵ Ergin Uzgören, Güller Şahin, "Türk Bankacılık Sektöründeki Mevduat Bankalarının Yeniden Yapılandırma Uygulamaları Sonrası Finansal Etkinlik ve Verimlilik Değişimleri", **Tisk Akademi**, cilt 6, sayı 12, 2011, s.186.

ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın kurulmasıdır. Bunlara ek olarak bu dönemde özellikle çok sayıda yerel bankanın kurulduğu da görülmektedir. II. Dünya Savaşı sonrasında ülkemizde ticari faaliyetlerin hızla artması yeni bankalara olan gereksinimi de arttırmıştır. Bu gereksinime cevap olarak sırasıyla Yapı ve Kredi Bankası, Akbank ve Garanti Bankası kurulmuştur¹⁶.

Türkiye'de bankacılık sistemi, 19. yüzyıla kadar uzanan köklü bir bankacılık geleneğine dayanmaktadır. Fakat, gerçek gelişme son 20 yıl içerisinde gerçekleşmiş olup, özellikle 1980 yılında başlayan ve ekonomiyi radikal bir biçimde etkileyen süreç, doğal olarak bankaları da çok yakından etkilemiştir. Bu dönemde uygulanmaya başlanan serbest piyasa ekonomisi her sektörde olduğu gibi, "bir hizmet sektörü olan" bankacılık sektöründe de kendini hissettirmiştir¹⁷.

Bankacılık sektörü ile ilgili olarak 1985 yılında yeni bir kanun yürürlüğe girmiş ve bunun ardından sektöre giriş ve faiz oranları ile ilgili kısıtlamalar esnekleştirilmiştir. Bu kanunla Türk bankacılık sektörü yabancı bankalara açılmış, bu süreçte sektöre birçok yabancı banka girmiş ve sektörde rekabet 1980'nin ilk çeyreğinden sonra hissedilir derecede arttığı görülmüştür.¹⁸

Türkiye'de Haziran 1999 yılında Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) ve Avrupa Birliği (AB) kriterlerine uygun olarak Bankalar Yasası çıkarılmıştır. Bu yasa çerçevesinde, Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu'nun (BDDK) oluşumu tamamlanmış, görev ve yetkileri düzenlenmiş, sektöre yeni banka katılması, şube açılması, bankacılık yapma yetkisinin iptali veya Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na(TMSF) devredilmesi gibi temel konular, yeniden ele alınmıştır. Yasanın böyle bir yapılanmaya gidisindeki temel amaç, çağdaş bankacılığın bir gereği olarak, sisteme yönelik politik müdahalelerin en aza indirilmesidir. Yapılan bu değişiklikler, sisteme ve sektöre olan güveni tazelemesi ve mali sistem dışında değerlendirilen

¹⁶Yardımcıoğlu ve Büyükşalvarcı, a.g.e., s.143.

¹⁷Mustafa İpçi ve Mehmet Baha Karan, "21. Yüzyıl Eşiğinde Türkiye'de Bankacılık Sisteminin Yapısı, Verimliliği ve Sanayi Sektörüne Katkıları", **ASOMEDYA**, Mart 2001.

¹⁸Adnan Kasman, "Cost Efficiency, Scale Economies, and Technological Progress in Turkish Banking", **Central Bank Review**, vol2, no1, 2002, s.4.

tasarrufları sisteme çekmesi, sektördeki birleşme ve yeniden yapılanmaları hızlandırması açısından önemlidir.

Türk bankacılığı 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan iki kriz sonrasında alınan tedbirler ile birlikte yeni bir yapıya kavuşmuştur. 2000'li yıllarda Türkiye ekonomisine ve bankacılık sektörüne damgasını vuran kriz harici bir diğer olgu ise; internet bankacılığının (e-ticaret, e-ekonomi) gelişmesi ve yaygınlaşmasıdır¹⁹.

Teknolojideki hızlı gelişmelerle birlikte, dünya finans piyasaları ile entegrasyon sürecine giren Türk bankacılık sektörü, gelişmiş ülkelerin bankacılık sistemlerinde yaygın bir şekilde kullanılan leasing, factoring, forfaiting gibi mali hizmetler; swap, forward, future, option gibi risk yönetim ürünleri ve internet bankacılığı hizmetlerini sunma aşamasına gelmiştir. Bankacılıktaki yeni uygulamalar sadece finansal alanla sınırlı olmayıp, teknik alandaki gelişmelerden yararlanma da, sektörde önemli bir düzeye ulaşmıştır²⁰.

2012 Kasım ayı itibariyle Türk bankacılık sistemi gruplar bazında, banka ve bankaların şube sayılarına aşağıda tablo 1'de yer verilmektedir.

¹⁹ İlker Parasız, **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, 7.baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s.s.113-114.

²⁰ Parasız, a.g.e., s.129.

Tablo 1. Türk Bankacılık Sistemi Gruplar Bazında, Banka ve Bankaların Şube Sayıları (30/11/2012)

Banka/Grup Adı	Banka Sayısı	Yurtiçi Şube	Yurtdışı Şube
Türkiye Bankacılık Sistemi	45	10113	75
Mevduat Bankaları	32	10072	74
Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları	3	3047	32
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	-	1490	24
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	-	816	5
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	-	741	3
Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	11	5044	31
Adabank A.Ş.	-	1	0
Akbank T.A.Ş.	-	967	1
Alternatif Bank A.Ş.	-	63	0
Anadolubank A.Ş.	-	91	0
Şekerbank T.A.Ş.	-	272	0
Tekstil Bankası A.Ş.	-	44	0
Turkish Bank A.Ş.	-	20	0
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	-	507	4
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-	926	7
Türkiye İş Bankası A.Ş.	-	1231	18
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-	922	1
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar	1	1	0
Birleşik Fon Bankası A.Ş.	-	1	0
Yabancı Sermayeli Bankalar	17	1980	11
Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar	11	1955	11
Arap Türk Bankası A.Ş.	-	7	0
Citibank A.Ş.	-	37	0
Denizbank A.Ş.	-	599	1
Deutsche Bank A.Ş.	-	1	0
Eurobank Tekfen A.Ş.	-	60	0
Fibabanka A.Ş.	-	28	0
Finans Bank A.Ş.	-	542	1
HSBC Bank A.Ş.	-	333	4
ING Bank A.Ş.	-	317	5
Odea Bank A.Ş.	-	4	0
Turkland Bank A.Ş.	-	27	0
Türkiye’de Şube Açan Yabancı Sermayeli Bankalar	6	25	0
Bank Mellat	-	3	0
Habib Bank Limited	-	1	0
JPMorgan Chase Bank N.A.	-	1	0
Portigon AG	-	1	0
Société Générale (SA)	-	16	0
The Royal Bank of Scotland Plc.	-	3	0
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	13	41	1
Kamusal Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	3	22	0
İller Bankası A.Ş.	-	19	0
Türk Eximbank	-	2	0
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	-	1	0
Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	6	15	1
Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	-	7	0

Diler Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
GSD Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş.	-	1	0
Nurol Yatırım Bankası A.Ş.	-	2	0
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	-	3	1
Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	4	4	0
Bank Pozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	-	1	0
Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.	-	1	0
Standard Chartered Yatırım Bankası Türk A.Ş.	-	1	0
Taib Yatırım Bank A.Ş.	-	1	0

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, http://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp?tarih=30/11/2012

1.2. BANKA TÜRLERİ

Banka türlerini, merkez bankaları, yatırım ve kalkınma bankacılığı, halk bankaları, tarım ve kredi bankaları (ziraat bankaları), ticari bankalar ve bireysel bankacılık (perakende bankacılık) olmak üzere altı başlık halinde incelenebilir. Bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

1.2.1. Merkez Bankaları

Merkez bankaları, para, ekonomik değişkenlerle, ekonominin sağlığı için etkili bir köprü vazifesi görmektedir. Modern bankacılığın bir gereği olarak para basma fonksiyonu merkez bankaları tarafından yerine getirilir²¹.

Dünyadaki Merkez Bankalarının temel işlevleri, fiyat istikrarını sağlamak, ülke içindeki para arzı, dolayısıyla para piyasasını düzenlemek, bankacılık sistemini yönlendiren kurum olarak ülkedeki kredi hacmini ve dağılımını ayarlamak, ülkenin altın ve döviz rezervlerini yönetmek, dış ödemeleri düzenlemek ve devletin veznedarlığını ya da mali ajanlığı işlevini yerine getirmektir. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası(TCMB), fiyat istikrarını sağlamak için uygulayacağı para politikasını ve kullanacağı para politikası araçlarını, doğrudan kendisi belirler. Temel amacı ile çelişmemek

²¹ Sezgin ve Şendoğdu, a.g.e., s. 36.

kaydıyla, hükümetin büyüme ve istihdam politikalarını destekler. TCMB' nin bu görevleri yerine getirirken başvurduğu yöntemler şunlardır²²:

- Açık piyasa işlemleri yapmak,
- Hükümetle birlikte Türk lirasının içte ve dışta değerini korumak için gerekli tedbirleri almak,
- Kur rejimini belirlemek,
- Zorunlu karşılık ve umumi disponibiliteler ile ilgili usul ve esasları belirlemek,
- Reeskont ve avans işlemleri yapmak,
- Ülke altın ve döviz rezervlerini yönetmek,
- Ödeme ve menkul kıymet transferi ve mutabakat sistemleri kurmak ve bunların işlemlerini sağlamak,
- Finansal sistemde istikrarı sağlayıcı para ve döviz piyasaları ile ilgili düzenleyici tedbirleri almak ve mali piyasaları izlemek.

1.2.2. Yatırım ve Kalkınma Bankacılığı

Özel ya da kamu işletmelerinin genellikle uzun dönemli finansal ihtiyaçlarını karşılayan bankalardır. Yatırım bankaları, bu işletmelerin çıkarmış olduğu hisse senetlerini ve tahvillerini tasarruf sahiplerine ulaştırır. Kâr amacı ile şirketlerin hisse senedi ve tahvillerinin piyasaya sunulması işlerini üstlenir²³. Yatırım bankalarının fonksiyonlarını özetle aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür²⁴:

- Firmaların ihraç edeceği menkul kıymetlerin gerektiğinde satın alınacağını taahhüt etmek,
- Tasarrufların yatırımlara kanalize edilmesine sağlamak,

²²Tutcuoğlu, a.g.e., s.s.18-19.

²³MEGEP, **Banka Kuruluş İşlemleri**, Ankara, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, 2011, s.9.

²⁴Sezgin ve Şendoğdu, a.g.e., s. 37.

- Firmaların ihraç edeceği menkul kıymetleri satın alarak kendi nam ve hesabına satışını yapmak,
- Riski üstlenmeden yatırımcının menkul kıymetlerinin satışını yapmak,
- Birikim sahiplerine danışmanlık yapmak,
- Birikim sahiplerinin menfaatlerini korumak,
- Finansmana ilişkin olarak firmalara destek sağlamak,

Katılım bankaları, faiz yerine, kâr ve zarara katılma esasına (kâr ve zarar ortaklığı) göre fon toplayan, doğrudan nakit kullandırma yerine ticaret ve ortaklık esasına göre fon kullandıran bankacılık türüdür. Fonksiyonel olarak mevduat bankalarına benzemektedirler. Bu bankaların ana görevi de Mevduat bankaları gibi finans sektöründe aracılık yapmak, başka bir ifade ile tasarruf sahiplerinin ellerindeki atıl fonları toplayarak bu fonlara ihtiyacı olan tüccar, sanayici ve tüketicilere kullandırmaktır. Ayrıca mevduat bankalarının yaptıkları diğer bankacılık işlemlerini (akreditif, teminat mektubu, senet ve çek işlemleri, banka ve kredi kartı v.b.) yaparlar²⁵.

Kalkınma bankalarının fonksiyonları, yatırım bankalarının fonksiyonlarından farklıdır. Özellikle az gelişmiş ekonomilerde yatırım projelerinin hazırlanması ve değerlendirilmesinde eksikliği duyulan teknik bilgi ve deneyim ihtiyacı ve bu yatırımları için gerekli uzun vadeli fon kaynaklarının bulunabilmesi için kalkınma bankaları kurulmaktadır²⁶.

1.2.3. Halk Bankaları

Halk bankaları, küçük esnaf ve sanatkârların mesleki kredi ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuş bankalardır. Esnaf ve sanatkâr kooperatiflerinin kurulmasını destekleyerek kredilerini bu kooperatifler aracılığı ile dağıtırlar. Halk bankaları, esnaf ve sanatkâra, orta vadeli, araç ve gereç kredisi

²⁵ Osman Nihat Yılmaz, **Faizsiz Bankacılık İlkeleri ve Katılım Bankacılığı**, Antalya, Best Western Khan Hotel –27-28 Şubat, 2010, s.4.

²⁶ MEGEP, a.g.e., s.9

sağlayarak, işlerinin gelişmesi, üretimin veriminin artırılması ve değerlendirilmesi olanağı sağlamaktadırlar²⁷.

Halk bankası fikri, 19. y.y. başlarında özel bankalar ve sermayedarlar tarafından orta sınıf halkın ve fakir işçi sınıfının sömürülmesi üzerine Proudhon tarafından atılmıştır. Proudhon, bu sömürüye neden olan faizi ortadan kaldırmak, orta sınıf halkın ve fakir işçi sınıfının, kredinin yararlarından geniş ölçüde faydalanmaları için 1849 yılında bir halk bankası kurmuştur²⁸. Hemen hemen aynı tarihte, Hermann Schulze-Delitzshn, Almanya'da bono sisteminin yayılmasıyla birlikte küçük esnaf ve zanaatkarın uğradığı zararlara ve problemlere çözüm bulmak amacıyla, onları kendi aralarında mali birlikler kurmaya yönlendirmiştir ve bunun neticesinde de "Avans Birliği" adı ile ilk kooperatif bünyeli halk bankası kurulmuştur²⁹.

1.2.4. Tarım ve Kredi Bankaları (Ziraat Bankaları)

Tarımsal üretim, diğer sektör faaliyetlerinden farklılık göstermektedir. Tarımsal üretim, genellikle küçük üniteler halinde, doğanın olumsuz etkilerine son derece açık bir ortamda yapılmaktadır ki, bu şartlar, tarımdan elde edilen gelirlerin düzensiz olmasına neden olmaktadır. Kısacası, bir çiftçinin, bir ticari bankaca kredi verilebilirliği oldukça düşüktür. Ancak yapılan üretimin önemi, devletleri, tarım sektörünü desteklemeye ve özel kesimin istekli olmadığı ziraat bankacılığı alanında faaliyet göstermeye itmiştir. Ayrıca, bir çiftçi; yatırım yapmak, araç ve gereçlerini satın almak için uzun vadeli; üretim faaliyetlerini gerçekleştirmek için orta vadeli ve ürününü kaldırmak için ise kısa vadeli krediye ihtiyaç duymaktadır³⁰.

²⁷ Mehmet Yıldırım, "Bireysel Bankacılıkta Pazarlama Faaliyetleri ve Tüketicilerin Banka **Tercihine** Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2007, s.16.

²⁸ Mehmet Takan, **Bankacılık**, Ankara, Nobel Yayınevi, 2001, s. 14

²⁹ Tezer Öçal, Ö. Faruk Çolak; **Para Banka**, İstanbul, İmge Kitabevi, 1991, s. 24.

³⁰ Takan, a.g.e., s.s. 12-13.

1.2.5. Ticari Bankalar

Ticaret bankaları, minimum öz sermaye koşulu ve risk faktörü ile likidite ve kârlılık amaçlarını gözeterek, mevduat kabul eden, para ve sermaye piyasalarından fon sağlayan ve bu kaynakları ticari işletmelere ve kişilere daha çok kısa süreli olarak veren, döviz, tahvil, hisse senedi vb. menkul değerler ve iştirakler yoluyla yatırımlara aktaran ve portföy işletmeciliği ve yatırım danışmanlığı yapan finansman kurumlardır³¹.

Ticari bankaların temelde yerine getirdikleri fonksiyonlar; kaydi para yaratma ve hizmet fonksiyonudur³².

- **Kaydi Para Yaratma Fonksiyonu:** Ticari bankalardaki vadesiz mevduatın bir ödeme aracı olarak kullanılması, bu hesap üzerine çek verilmesiyle olur. Böylece mevduat sahipleri ticari bankaların sağlamış olduğu bu imkânla nakdi para almadan satın alma gücü elde etmiş olurlar. Bu nedenle vadesiz mevduat hesabına banka parası ya da kaydi para denir.
- **Hizmet Fonksiyonu:** Ticari bankalar vadesiz ya da kısa vadeli mevduat toplama ve bunları kısa vadeli kredi olarak dağıtmanın yanı sıra müşterilere bir takım hizmetler de sunarlar. Bu hizmetlerin büyük kısmı bankaya kazanç getirir. Faaliyetleri büyük ölçüde yasalarla denetlenen ticari bankalar yoğun rekabet ortamında üstünlük kazanabilmek için topluma verdikleri hizmetleri geliştirmek zorundadırlar.

1.2.6. Bireysel Bankacılık (Perakende Bankacılık)

Bireysel bankacılık, bankaların pazarlama ve teknolojiyi birbirinin tamamlayıcısı olarak görmeleri sonucunda ortaya çıkan, çağdaş pazarlama

³¹ Meral Tecer, "Bankacılık Sektöründe Ticaret Bankaları ve Fon Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 28, sayı 1, 1995, s.129.

³² Metehan Tolon, "Ticari Bankalarda Pazarlama Stratejilerinin Uygulanması ve Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Alan Çalışması", (erişim) <http://w3.gazi.edu.tr/web/metehan/4.pdf>, 10 Eylül 2012, s.2.

anlayışı çerçevesinde teknolojik olanaklardan da yararlanarak, bireylerin sürekli değişen ve artan gereksinmelerini karşılamaya yönelik bankacılık hizmetleri olarak tanımlanabilmektedir³³.

Tüketiciler bireysel bankacılık hizmetleri ile giderek bankacılık sektörüne daha sıkı şekilde bağlanmaktadır. Bu durum, bankacılığı büyük ve kârlı bir sektör haline getirmiştir. Bu nedenle, bireysel bankacılık hizmetleri; özel tasarıma, piyasa araştırmasına ve bilgi birikimine ihtiyaç duyan tüketici ürünleri haline gelmiştir. Türk bankacılık sektöründeki bankaların bireysel bankacılık tekniklerine yönelmelerini sağlayan temel etkenler aşağıda sıralanmaktadır³⁴;

- Bireylerin pazarlık gücünün kurumlara nazaran daha düşük olması sebebi ile bu sahada karlı çalışabilme olanaklarının bulunması
- Kredili ürünlerin satışında bireylere yapılacak plasmanın; yaygın, küçük tutarlı ve kredi yükümlülüklerini yerine getirmede kişisel itibar etkisinin yüksek olması sebepleri ile düşük riskli olması ve özellikle çapraz satış imkânları ile desteklendiğinde kârlı bir saha olması
- Reklam etkisi
- Piyasa değerinin yüksek olmasında müşteri sayısının pozitif etkisi
- Kurumsal Bankacılıkta daralan marjlar, kurumsal kredi talebinin ekonomik büyümeye karşın yetersiz oluşu, 2000 yılında yaşanan olumsuz tecrübeler
- Hazine bankacılığında kârın azalışı
- Faiz dışı gelirlerini arttırmanın temel yolunun aracılık hizmetlerini geliştirmekten geçmesi sebebi ile bireysel bankacılık sahasında; sigorta ürünlerinin satışı, para transferleri, fatura ödemeleri,

³³ Cem Muratoğlu, **Bireysel Bankacılıkta Pazarlama ve Satış**, İstanbul, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, 1998, s.21.

³⁴ Önder Halisdemir, “Türk Bankacılığının Yeni Dinamikleri Işığında Bireysel Bankacılık Alanındaki Gelişmeler”, **Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Yüksekokulu II. Geleneksel Finans Sempozyumu**, Aralık, 2003, s.2.

sermaye ve para piyasası işlemlerine aracılık gibi yaygın, sürekli, hacimli ve karlı olabilecek aracılık imkânlarının bulunmasıdır.

1.3. BANKALARIN İŞLEVLERİ

Bankaların temel işlevi, bir ekonomide fon fazlasına sahip olan kişi ve kurumlar ile fon ihtiyacı olan kişi ve kurumlar arasında köprü görevi görmektir³⁵.

Bankacılık sektörü ekonominin gelişmesi açısından en önemli elemanlarından biridir. Bankalar, sermaye birikimi, firmaların büyümesi ve ekonomik zenginliğin sağlanması açısından ekonomide önemli bir yere sahiptir. Güçlü ve kârlı bir bankacılık sistemi finansal kararlılığının sağlanmasına önayak olur ve makro ekonomik şoklara karşı ekonominin daha güçlü olmasını sağlar³⁶.

Bankaların kuruluş hedeflerine göre çeşitli faaliyetleri olmasına rağmen, bankaların yerine getirdikleri temel işlevlerini (özellikle ticari bankaların) şöyle sıralanabilmektedir³⁷.

- **Aracılık:** Bankalar tasarrufu olan birey ve kuruluşlardan mevduat olarak topladıkları fonları, kredi olarak talep eden birey ve kuruluşlara aktarmada aracılık edip, ekonomi içinde en önemli rolü üstlenirler.
- **Kaynaklara Akıcılık Sağlama:** Bankacılık sistemi paranın transferi sistemi olma görevi ile ulusal ve uluslararası düzeyde kaynaklara akıcılık sağlar. Yani paranın bir müddet için gereksinimi olmayandan gereksinimi olanlara aktarılması işlevini görür.
- **Kişilerin ve Kurumların Sahip Oldukları Maddi Varlıkların Rasyonel Bir Biçimde Kullanımını Sağlama:** Halkın, parasal, finansal ve reel etkinliklerden oluşan mal varlıklarının kullanım biçimi

³⁵ Gülhan ve Uzunlar, a.g.e., s.342.

³⁶ F. Dilvin Taşkın, “Türkiye’de Ticari Bankaların Performansını Etkileyen Faktörler”, **Ege Akademik Bakış**, cilt 11, sayı 2, 2011, 289,

³⁷ MEGEP, **Muhasebe ve Finansman Alanı Faaliyet Alanı**, Ankara, Milli Eğitim Bakanlığı, 2007, s.s.5-6.

üzerinde, bankacılık kesiminin oluşturduğu, faiz seçenekleri, gelir imkânları, vade farkları ve nakit akışı kolaylıklarının önemli rolü vardır. Bu konuda halkı aydınlattığı gibi ekonomideki nakit akışlarının daha sağlıklı sirkülasyonunu sağlar³⁸.

- **Kaynak Sağlama İşlemleri (Fon Sağlama Fonksiyonu):** Bankalar öz kaynak ve yabancı kaynaklar olmak üzere fon sağlama işlevlerini yerine getirir. Öz kaynakları kendi bünyelerinden, yabancı kaynakları ise üçüncü şahıslardan borçlanarak sağlarlar. Bankalar yabancı kaynakları mevduat toplamak suretiyle, Merkez Bankası kredilerinden yararlanarak, borçlanma senetleri çıkararak sağlayabilirler³⁹.
- **Kısa Süreli Fonları, Uzun Süreli Fonlar Hâline Dönüştürme:** Kişilerin kısa süreli ve sahip oldukları küçük miktardaki fonları toplayan bankalar, bunları ekonomide uzun süreli fonlar hâline dönüştürmekte ve böylelikle de yatırımlara finans sağlamaktadır.
- **Kaydi Para veya Banka Parası Yaratma:** Bankalar satın alma gücüne, genellikle hesaptan hesaba devir esasına dayandığı için kaydi para denilmektedir. Kaydi para, maddi varlığı olmayan, yalnızca bankaların hesaplarına alacak veya borç kaydı düşülmek suretiyle yaratılan bir değişim, bir ödeme aracı olarak tanımlanabilir. Bankaların müşterilerine kredi açması ve bu kredi limitleri içinde çek kullanma hakkı tanınması veya kredi kartı uygulamaları, kaydi para yaratabilmektedir. Günümüzde elektronik bankacılığın gelişmesi ile ekonomide banknot ve çeklerin daha az dolaştığı, ödemelerin yaygın olarak bankalarda hesaptan hesaba aktarma yolu ile yapıldığı ekonomik düzene geçiş yaşanmaktadır.
- **Ulusal ve Uluslararası Ticareti Geliştirme:** Bankacılık sistemi, geliştirdiği, uyguladığı çeşitli ödeme ve kredilendirme yöntemleri, finansal kiralama, factoring (bir şirketin ticari alacaklarını satarak finansman sağlaması), forfaiting (alacak hakkının kayıtsız ve şartsız

³⁸ MEGEP, **Muhasebe ve Finansman Alanı Faaliyet Alanı**, Ankara, Milli Eğitim Bakanlığı, 2007, s.s.5-6.

³⁹Elitaş ve Özdemir, a.g.e., s.144.

olarak teslim edilmesi anlamındadır.) gibi finansman teknikleri, teminat mektupları, belgeler karşılığında ödeme, akreditif (belirli bir nicelikteki para için bir bankanın veya bir finans kurumunun yükümlülüğü altında, üçüncü bir kişi yararına bir başka bankada veya şubesinde açtırılan kredi) gibi ödeme yöntemleri ile ulusal ve uluslararası ticaretin armasına katkıda bulunmaktadır.

- **Para Politikasının Etkinliğini Artırma:** Bir ekonomide etkili bir para politikasının izlenebilmesi için gelişmiş bankacılık sisteminin varlığı gereklidir. Merkez bankalarının para politikasına ilişkin olarak kullandıkları reeskont (bankalarca iskonto edilmiş bir senedini tarafından iskonto edilmesidir) faiz hadleri, açık piyasa işlemleri, karşılık oranları gibi tüm araçlar, ancak gelişmiş bir bankacılık sistemi aracılığı ile ekonomi üzerinde etkili olmaktadır.
- **Gelir ve Servet Dağılımını Etkileme:** Bankacılık sistemi izlediği kredilendirme politikası ile ekonomide gelir ve servet dağılımını etkileyebilmektedir.

1.4. BANKACILIK HİZMETLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Hizmet, bankalarda başarının ve değerinin yükselmesini sağlayan önemli bir faktördür. Kişiler için hizmet, alınan faydadır. Bankacılık sektöründe artan rekabet, bankacılıkta yeni hizmetlerin sunulmasını gündeme getirmiş, hizmetler ve kaliteli bir sunum rekabet avantajı sağlamak için en önemli faktör olmuştur. Bankaların müşterilerinin zihninde olumlu izlenim bırakması, pazar payını artırması ve şiddetli rekabette faaliyetlerini sürdürmesi ancak hizmette çeşitlilik ve kalite seviyesi ile mümkün olabilmektedir⁴⁰. Aşağıda bu bankacılık hizmetleri başlıklar halinde ele alınmıştır:

⁴⁰ Talha Ustasüleyman, “Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Ahs-Topsis Yöntemi”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 69, 2009, s.33.

Mevduat İşlemleri: Vadesiz ve vadeli olmak üzere, tasarruf, resmi kuruluşlar, ticari kuruluşlar, diğer kuruluşlar, bankalar arası mevduat kabul ve işlemlerini yapmaktadırlar.

İnternet Bankacılık Hizmetleri: İnternet kullanımında meydana gelen artışla birlikte internet aracılığıyla yapılan bankacılık işlemleri gün geçtikçe artmaktadır. İnternet bankacılığı, bankacılık işlemlerinin internet ortamında bankaların web siteleri üzerinden istenildiği zaman dünyanın her yerinden ulaşılarak yapılmasını sağlamaktadır. İnternet bankacılığında, banka personeli ile birebir ilişki içinde bulunulmamaktadır. Müşteri, bankacılık işlemlerini gerçekleştirirken kendi girdiği talimatlar doğrultusunda otomatik olarak gerçekleştirmektedir⁴¹.

İnternet bankacılığını 24 saat, internet erişimine sahip herhangi bir bilgisayar aracılığıyla dünyanın her yerinden kullanabilmektedir. İnternet bankacılığının sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁴².

- Hızlı ve kesintisiz bankacılık işlemleri,
- Şubeye gitmeden, sıra beklemeden kolay bankacılık işlemleri,
- Görerek ve seçerek bankacılık işlemi yapabilmek,
- Detaylı rapor ve bilgi alabilmek,
- Çok çeşitli bankacılık ürünlerini görerek bu ürünlerden faydalanabilmek,
- Bankacılık işlemlerini çok daha ucuza yapabilmek,
- İşlemlerin banka personeli tarafından dahi görülememesi nedeniyle, gizli ve güvenli bankacılık hizmeti sağlar.

Havale İşlemleri: Bir kişi veya kuruluşun belirli bir parayı bir banka aracılığı ile başka kişi veya kuruluşa ödetmesi işlemidir. Aynı bankanın farklı şubeleri arasındaki para transfer işlemidir.

EFT İşlemleri: EFT(Elektronik fon transferi) farklı bankaların farklı şubeleri arasında Merkez Bankası aracılığı ile para transferi işlemidir.

⁴¹ MEGEP, **Pazarlama ve Perakende E-Bankacılık Hizmetleri**, Ankara, T.C.Millî Eğitim Bakanlığı, 2007, s.20

⁴²http://www.yapikredi.com.tr/tr-TR/BDDK/tbb_uyarilari.pdf

Menkul Kıymetler Hizmetleri: Yatırım fonları, repo işlemleri, hazine bonusu, devlet tahvili alım satım işlemleri gibi hizmetleri kapsar.

Faturalı Ödeme Hizmetleri: Müşterilerin bankaya vereceği otomatik ödeme talimatı ile elektrik, su, telefon, doğalgaz vb. fatura ödemelerinin şubeye gitmeksizin gerçekleştirilmesini sağlayan hizmetlerdir.

Müşteri Danışmanlığı Hizmetleri: Bankalarda müşterilerin hiçbir aracıya gerek kalmadan doğrudan sağlıklı bilgiye en kısa sürede ulaşabileceği danışmanlık hizmetidir. Bu birimler sayesinde müşteriler başvurdukları işlemin durumu, aşaması ve ilgili sorunlar konusunda bilgi elde ederler.

Kambiyo İşlemleri: Yabancı paralar ve bu paralarla ödemeyi sağlayan belge, hesap ve vasıtalar anlamında kullanılan kambiyo, bir ülkeden yurtdışına ve yurtdışından ülkeye yönelik her bir mal, hizmet ve faktör hareketi karşılığında ve ters istikamette bir para hareketi yaratır. Ayrıca yabancı paranın Türk parasına, Türk parasının da yabancı paraya çevrilmesine ve yabancı para ile döviz tevdiat işlemi yapmaya imkân sağlar.

Akreditif İşlemleri: İthalat işlemlerinde kullanılan bir ödeme biçimi olup, ithalatçı ve ihracatçının bankaları aracılığı ile geçerli hale gelen dört taraflı bir koşullu havale şeklindedir⁴³.

Bankalar daha önce de belirtilen işlerin dışında pek çok konuda müşterilerine hizmet sunmaktadırlar. Bu hizmetler bankacılık sistemindeki gelişme düzeyine bağlı olarak ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Türkiye’de en çok görülen hizmet işlemlerine aşağıda yer verilmiştir⁴⁴.

Müşteri Hesabına Menkul Kıymet Alım Satımı: Bankaların müşterileri adına borsada menkul kıymet alım satımı yapmaları ve çeşitli kuruluşların çıkaracakları menkul kıymetlerin satışına aracılık yapmaları bu kapsamdaki işlemleri oluşturur.

Para Nakil İşlemleri: Bankaların çeşitli şekillerde bir yerden başka bir yere para gönderilmesine müşterileri adına aracı olmaları para nakil işlemleri olarak adlandırılır.

⁴³ Sezgin ve Şendoğdu, a.g.e., s.93.

⁴⁴Orhan Sevilengül, **Banka Muhasebesi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 1997, s.s.1-2.

Emanet Kabulü: Bankalar müşterilerine ait hisse senedi, tahvil, altın, kıymetli taş vb. kıymetlerle diğer emtiaların saklanması şeklindeki hizmetleri de yerine getirirler.

Kasa Kiralanması: Bankalar yangın, su basması gibi afetlere dayanacak yapıda olan kasa dairelerinde çelikten yapılan çekmecelerden oluşan kasaları müşterilerin kullanımına sunarlar. Bu kasalarda müşterilere ait değerler yanma ve çalınma tehlikesi olmadan saklanır.

Hizmetlerin temel özelliklerini soyut, heterojen (birbirinden farklı), dayanıksız olmaları, doğrudan satış gerektirmeleri ve üretim ve tüketimlerinin birbirinden ayrılmazlığı olarak belirtilmektedir. Bu açıdan bakılırsa banka hizmetleri içinde benzer sonuçlar elde edilebilir. Bunlara aşağıda madde olarak yer verilmektedir⁴⁵.

- Diğer pek çok hizmet banka hizmetleri de elle tutulmaz, gözle görülmez bir özelliğe sahiptir.
- Diğer hizmetlerin çoğundan ayırık olarak banka hizmetlerinin konusu; ödünç verme, yatırma ve transfer işlemleri gibi farklı biçim ve nitelikteki paralarla ilgilidir.
- Soyut olan banka hizmetleri sözleşmelerle biçimlenir. Krediler, prim tasarrufları ve taşınır değer satışları vb hizmetler ayrıntılı sözleşmelerle belirlenir.
- Banka hizmetlerinin pazarlanmasında kural, hizmetlerin doğrudan dağıtımındır. Doğrudan dağıtım bankaların şubeleri aracılığı ile yapılır. Banka hizmetlerinin pazarlanmasında satıcı ve hesap sahibi ilişkisinin önemi büyüktür. Bunun nedeni, sağlanan hizmetin yapısının soyut, karmaşık ve belirsiz olmasıdır. Müşterilerin banka ile ilişkilerini sürdürüp sürdürmemelerini, bankaların hizmet sunum biçimi ve pazardaki rakip kurumların durumları belirler.

⁴⁵ Gamze Uluer, “Özel ve Kamu Bankalarında Bireysel Bankacılık Hizmetlerinin Müşteri Algılamaları Açısından Karşılaştırılması ve Kayseri’de Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2007, s.23.

- Banka hizmetlerinin yapısı, kurumun uzun dönemdeki başarısına etki eder. Ayrıca banka hizmetlerinde sürat, güvenlik ve rahatlık gibi teknik nitelikler yanında; verilen hizmetin bütünleşikliği, danışmanlık sağlama gibi ayrıcalıklar da her zaman aranır.

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMETİÇİ EĞİTİM

2.1. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TANIMI

Hizmet içi eğitim; “üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, kârların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla iş gücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında iş görene çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri ve davranış ve verim düzeyini yükseltici plânlı eğitim etkinlikler” olarak tanımlanmaktadır⁴⁶.

Hizmet içi eğitim, eğitim tanımına bağımlı olarak, amaç ve fonksiyonları ile ele alındığında “ Özel ve tüzel bireylere ait işyerinde belirli maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan kişilerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitim” olarak tanımlanabilmektedir⁴⁷.

Hizmet içi eğitim “bir iş yerinde ihtiyaç duyulan kişiler ile çalışan bireylerin, iş yaşamlarının her noktasında ve her safhasında işin gereği olan yeterlilikleri kazanabilmeleri, yeni durum ve şartlara adapte olabilmeleri, bu bireylerin düşünce, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve

⁴⁶ Tufan Aytaç, “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/147/aytac.htm, 10 Eylül 2012.

⁴⁷ M. Ali Parlayan, “İş görenlerin Hizmet İçi Eğitimi”, 2006, <http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/825-igorenlerin-hizmet-ici-egitimi.html>, 10 Eylül 2012.

anlayışlarında olumlu değişmeler ortaya çıkarmayı hedefleyen bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümü”⁴⁸ olarak ifade edilmektedir.

İşe başlatma eğitimlerinden sonra kadrosuna atanan ve çalışmaya başlayan kişinin, zamanla ortaya çıkacak ve geliştirme gereksinimlerinin giderilmesine yönelik eğitimidir. İşin akışı, işin diğer kurumdakilerden farkı, görev tanımları, çalışana yönelik beklentileri bu eğitimle verilebilir. Örneğin tüm Türkiye’de şubeleri olan bir bankada görevlendirilecek memurların merkezde hizmet öncesi eğitim almaları gibi. Hizmet içi eğitim hizmetteyken yapılan eğitimleri, hizmet dışı da işle ilgili değil, bireyin hizmetiyle ilgili olmayan eğitimleri kapsamaktadır. Bireyin tercihine göre değişmektedir.

Uygulamada, hizmet içi eğitimlerin sıklıkla bankalar gibi hizmet ağırlıklı sektörde uygulandığı ve bu eğitimlerin terfi ve rotasyon gibi kariyer kararlarına öncülük ettiği görülmektedir⁴⁹.

2.2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER

Hizmet içi eğitim ihtiyacı, bir işte çalışan birey için, çalışma yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucu önem kazanmıştır. Bunun yanında, hizmet öncesinde öğrenilen birtakım eksik bilgi ve davranışlar, çalışma hayatında kişi ve kurumları olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzlukları gidermek için, hizmet içi eğitime ihtiyaç vardır. Kişinin hizmete girmeden önce o işi alabilmek için ne kadar çok bilgili olması gerekiyorsa bu durumu hizmet içinde de sürdürebilmesi ve beklenen görevleri yerine getirebilmesi için günceli takip etmesi, kendini yenilemesi de o ölçüde gereklidir⁵⁰.

Bilim ve teknolojidaki gelişmeler, her meslekte yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeyi ve personellerin bu konularda yetiştirilmesini zorunlu bir hale

⁴⁸Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1997, s.111.

⁴⁹ Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. baskı, İstanbul, Mediacat Kitapları, 2007, s.176.

⁵⁰Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayını, Ankara, 1999, s.240. Akt: Kamil Ufuk Bilgin, diğerleri, **Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim**, Ankara, Matsa Basımevi, 2007, s.13.

getirmektedir. Bilgi çağında kurum ve kuruluşlar artık personellerinden çok yönlü beceri sahibi, karmaşık kurum içi ve dışı ilişkileri kavrayabilen yeterlilikler ve etkili takım çalışmasına ayak uydurabilen yetenekler keşfetmek istemektedir. Hemen her kurumdaki ortak sorun alanlarından biri personel niteliğinin iş gereklerine uygunluğunun sağlanamamasıdır. Bundan dolayı kurumlarda ve özel teşebbüslerde hizmet içi eğitimin zorunlu kılınması gerekmektedir⁵¹.

Mesleki bir uygulamaya yönelik olan hizmet içi eğitime gereksinim duyulmasına yol açan nedenleri bireysel, kurumsal ve toplumsal gereksinimler olmak üzere üç başlık halinde incelemek mümkündür. Bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

2.2.1. Bireysel Gereksinimler

Bireysel gereksinimleri, insancıl, olgunlaşma, gelişimsel ve öğrenme gereksinimi olmak üzere aşağıda yer verilmektedir⁵².

İnsancıl Gereksinimler: Başkaları tarafından kabul edilme ve kendini gerçekleştirme gereksinimi.

Olgunlaşma Gereksinimi: Bilgisini gerçekleştirme ve onu akıllı bir biçimde kullanma gereksinimi.

Gelişimsel Ödevler: Gelişimsel ödevlerin (eş seçme, çocuk sahibi olma, ekonomik düzen kurma, boş zamanları değerlendirme, orta yaşa uyum sağlama gibi) üstesinden gelebilme gereksinimi.

Öğrenme Gereksinimi: Okuma-yazma, sorma, analiz, düş kurma, yaratıcı olma, kendi dünyasını bilebilme gibi uğraşları gerçekleştirebilecek becerileri geliştirme gereksinimi.

⁵¹F. Taktak, İ. Yılmaz, **Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Harita ve Kadastro Sektöründe Hizmet İçi Eğitim**, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı 28 Mart - 1 Nisan 2005, Ankara, s.4

⁵² Neriman Nüzket, "Sağlık Bakanlığı İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Görev Yapan Hemşirelere Verilen Hizmet İçi Eğitim Programının Değerlendirilmesi", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s.24.

Bilgi Yenileme Gereksinimi: Bilgilerini sürekli güncelleyebilme gereksinimi.

2.2.2. Kurumsal Gereksinimler

Kurum, eğitsel bir kurum olduğu gibi, banka ve fabrika gibi bir işletme ya da vakıf, dernek, kulüp, kooperatif ve sendika niteliğinde bir kurum da olabilir. Her kurum kendi içindeki birimlerle, kendi elemanlarıyla, çevresindeki kişi ve kuruluşlarla etkileşim içindedir. Bu nedenle her kurumda⁵³;

- Çalışanların kurum amaçları doğrultusunda geliştirilmelerine;
- Kurumun etkin ve verimli bir biçimde işlemesine;
- Halkın (kurumdan hizmet alanların) kurumun işlevlerini anlamasına ve kurumu benimsemesine gereksinim vardır.

Kurumlarda çalışanların da yasal haklarını öğrenme, örgütlenme, sendikalaşma ve çalışan – işveren ilişkilerinin geliştirilmesine gereksinimleri ortaya çıkmaktadır.

2.2.3. Toplumsal Gereksinimler

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, kişiler daha önce almış oldukları eğitimle mesleklerinin ve toplumun gerektirdiği bilgi ve beceriyi karşılamakta zorlanmaktadırlar. Bu da çalışanlara bu bilgi ve beceriyi sağlayacak olan hizmet içi eğitimi zorunlu hale getirmektedir. Toplumun dinamik kültürel ve sosyal yapısı karşısında ihtiyaç duyulan uyum ancak eğitim yoluyla mümkündür⁵⁴.

2.3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI

⁵³Nüzket, a.g.e., s.24.

⁵⁴Haydar Taymaz, **Hizmet İçi Eğitim**, Ankara, TAKAV Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası, 1997, s.s.7-8

Hizmet içi eğitimin amacı, değişen ve gelişen şartlara göre ortaya çıkan hususların her kademesindeki çalışana aktarılması, haberdar edilmesidir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin temel özelliği mesleki bir hedefe yönelik olmasıdır. Kişiyi yaşama genel olarak hazırlayan kültürel faaliyetler hizmet öncesi eğitilirken, hizmet içi eğitim, kişiye belli bir meslek ve hizmet bilgisi kazandırmaya yönelik faaliyetlerdir⁵⁵.

Hizmet içi eğitimin amaçları, bu eğitimi yaptıran kurumun hedeflerine ve politikasına bağlı olarak kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir. Hizmet içi eğitimle belirlenen hedefler hem kurumun hem de eğitilmesi planlanan personellerin ihtiyaçlarına yönelik olarak belirlenmektedir⁵⁶. Genel olarak hizmet içi eğitimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁵⁷;

- Göreve başlayan işgücünün kuruma uyumunu sağlamak ve kurumun amaç ve politikalarını öğretmek,
- Hali hazırda olan ve bunun yanında sürekli olarak değişim gösteren iş akışının, işgücü tarafından mümkün olan en kısa sürede öğrenilmesini sağlamak,
- Süreklilik arz eden gelişme ve yeniliklere uyum sağlamak ve bu çerçevede üretim metotlarını geliştirebilecek işgücüne sahip olmak,
- Üretimde verimliliği ve kâr oranını artırarak, hatalı üretimi azaltmak,
- Kurum yapısının dış çevreden gelen değişiklik ve yeniliklere karşı esnek bir yapıya bürünmesini sağlamak,
- Malzeme ve enerji tasarrufu gerekliliğinin benimsetilerek, minimum maliyetlerle kaliteli mal ve hizmet üretimini sağlamak,
- Sürekli olarak gelişen ve değişen teknolojiye ayak uydurmak ve üretim araçlarının yerinde ve zamanında kullanılmasını sağlamak,
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikayetleri ve hataları azaltmak,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
- İşe geç kalma ve devamsızlık oranlarını azaltmak,
- Yöneticilerin denetim ve görev yüklerini azaltmak,

⁵⁵Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Todaie Yayınları 1976, s. 125, Akt: Mustafa Sarpdağ, “Hizmet içi Eğitim ve Kalite Kavramları”, <http://www.cagipolisi.com.tr/44/33-34-35-36.htm>, 10 Eylül 2012.

⁵⁶ Zülfü Demirtaş, “Öğretmeni Hizmet İçinde Yetiştirmenin Bir Aracı Olarak Denetim”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 9, sayı 31, 2010, s.43.

⁵⁷ Levent Şahin, Fırat Coşkun Güçlü, “Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı 59, 2010, s.s.224-225.

- Çalışanlar arasında iletişim, ilişki ve koordinasyonu güçlendirmek,
- İşgücüne, örgütün amaç, ilke ve politikalarını bir bütünlük arz edecek biçimde kavranmasını sağlayacak beceri ve etkinliği sağlamak,
- İşgücüne, işin gerektirdiği temel gereksinimleri kazandırmanın yanında, onların eğitim eksikliklerini de gidermek,
- İşgücüne kariyer yapma imkânı sağlayarak, üst kadrolar için eleman ihtiyacını kurum içerisinde sağlamak,
- İşgücünün, işyerine olan aidiyet duygusunu geliştirmek,
- İşgücünün güven duygusunu geliştirmek, gerekli olan motivasyonu sağlamak ve moralini yükseltmek.

Hizmet içi eğitimin amacı, bireylerin bilgiye erişebileceği ve bu bilgileri değişik bir anlamda kullanabileceği inancını yaratmaktır. Eğitim, yönetim kavramının gelişmesine destekte bulunmaktadır. Bir yöneticinin iyi bir yönetim sergilemesi gerekli olduğu kadar personelin de nitelikli personel olması o kadar önemlidir. Personel de sorumluluk, bağlılık ve inisiyatif sergileyerek yönetimin daha iyi bir hale gelmesine katkıda bulunmaktadır⁵⁸.

2.3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖZELLİKLERİ

Hizmet içi eğitim, personelin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliğini arttırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirmek amacıyla verilen eğitim etkinlikleri olarak tanımlanacak olursa şu özellikleri taşıdığı görülmektedir⁵⁹:

- Hizmet içi eğitim kavramı tüm hizmet süresini içine alır,
- Hizmet süresi içinde uygulanır,
- Mesleğe yöneliktir,
- Bireylerin ve kurumun verimini arttırmaya yöneliktir,

⁵⁸Haldun, Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, 2.Baskı, İstanbul, Sim Matbaacılık, 1997, s.119.

⁵⁹ E. Köksal Sezgin, Kurban Ünlüönen, “Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 3, sayı 2, 2011, s.5.

- Kurumsal sistemde ve kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında istenilir değişiklikler yaratmayı hedefler,
- Çalışanların üst derecelere yükselmesine olanak sağlar.

Herhangi bir hizmet içi eğitim programının amacı, kurumsal bir sistemde istenilen yönde bir değişikliğin oluşturulmasıdır. Bu değişikliği ortaya çıkaracak eğitim programları; her kurumda, belirli düzeylerde farklı bireylere uygun yöntemlerle düzenlenebilir. Bu değişikliği meydana getirecek hizmet içi eğitimin genel özellikleri şu şekilde belirtilebilir⁶⁰;

- Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun hedef ve politikasına uygun seçilir.
- Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken, çalışanın yaş, eğitim ihtiyacı, öğrenim durumları, gelecekteki beklentisi dikkate alınır.
- Hizmet içi eğitim etkinlikleri kısa zamanda tamamlanacak şekilde programlanır.
- Hizmet içi eğitim, yetişkinlere yönelik yapılan bir eğitim olması nedeniyle, yetişkin eğitimi ve psikolojisi dikkate alınarak yeterli sayıda homojen gruplar oluşturulur.
- Hizmet içi eğitimde, ihtiyaç duyulduğu zaman planlanarak hazırlanan eğitim programı uygulanır.
- Hizmet içi eğitimde uygulanacak eğitim yöntemi, öğretim araçları, çalışanın durumu ve uygulamanın yapılacağı işletme içinde ve dışında, iş başında veya iş dışında, eğitim ortamı göz önünde tutularak saptanır.
- Hizmet içi eğitimde yapılan eğitim ve öğretim çoğu zaman uygulamalı yapılır.

2.4. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YARARLARI

Hizmet içi eğitim, çoğunlukla kişiye işi için gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandırmak amacı ile yapıldığından, eğitim programı bir bakıma meslek eğitimidir. Bu sebeple meslek eğitiminden beklenen yararlarla çok yakın bir ilişkisi olduğu görülür ve değerlendirilmesi de aynı yaklaşımla

⁶⁰ H. Mehmet Köse, “İl Emniyet Müdürlükleri Bünyesinde Yürütülen Hizmet İçi Eğitim Programları ve Katılımcı Algıları Mardin İli Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.25.

yapılır⁶¹. Hizmet içi eğitiminin sağladığı yararları kuruma ve bireye olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Hizmet içi eğitimin kuruma sağladığı başlıca yararları Sims tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır⁶²;

- Hizmet içi eğitim kurumların kazancını ve kârını artırır.
- Kurumun her düzeyinde işe ilişkin bilgi ve beceriler gelişir.
- Kurum ortamında gönüllü (moral) tutar.
- Personelin kurumsal hedefleri tanıması ve benimsemesi kolaylaşır.
- Ast-üst ilişkileri gelişir.
- Kurum içinde açıklık ve güven gelişir.
- Kurumda gelişme sağlanır.
- Çalışanlarda kuruma ilişkin dönütler sağlanır.
- İş yönergelerinin hazırlanması sağlanır.
- Kurumsal siyasaların (politika) anlaşılması ve izlenmesi sağlanır.
- Kurumsal kararların ve sorun çözme sürecinin etkinliği artar.
- Kurumsal saygınlık artar.
- Liderlik becerileri, güdülenme, sadakat, örgüte karşı olumlu tutumlar gelişir.
- Üretimin niteliği ve verimlilik artar.
- İşçi ve işveren ilişkileri gelişir.
- Üretim araçlarının kötü kullanımı ve kurumsal savurganlık azalır.
- Kurumda iletişim ve gelişmeye uygun bir hava yaratır.
- Çalışanların değişmelere uyum sağlaması kolaylaşır.

Herhangi bir işe girmeden önce alınan mesleki ve/veya genel eğitimin niteliği, kişinin işsiz kalması durumunda veya başka olumsuzluklar karşısında önem arz etmektedir⁶³. Kurumlarda hizmet içi eğitim; genellikle kişiye işiyle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacıyla yapıldığından mesleki

⁶¹ İbrahim Yaşar Kazu, Çetin Gümüş, **Polisin Eğitiminde Hizmet İçi Eğitimin Yeri ve Önemi (Elazığ İli Örneği)**, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu 25-27 Ekim 2000(T.C. İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Daire Başkanlığı Eğitim Serisi No:22). Ankara, EGM Basımevi, 2001, s.186.

⁶² İnayet Pehlivan, “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 30, sayı 4, 1997, s.112.

⁶³Tomas Korpi ve diğerleri, “Vocational and Career Employment Precariousness in Great Britain, the Netherlands and Sweden”, *Acta Sociologica*, vol: 46, no: 1, 2003, s. 28.

eğitim niteliği taşır. Hizmet içi eğitimle sağlanan bireysel yararlar ise şöyle sıralanabilir⁶⁴:

- Yaptığı işi severek yapan, emeğinin karşılığını alan, kendini geliştiren ve kariyer imkânları sunulan çalışanın güven duygusu gelişir. İşinden memnuniyeti artar, yüksek moralle çalışırlar. Huzurludur, işi ve kendisi ile ilgili kaygıları en az seviyededir.
- Kendini geliştirmiş olan personel daha iyi kazanç elde edebileceği işlerde çalışabilir.
- Kurumsal yararlar da bahsedildiği gibi HİE personeli ve iş ortamını sosyalleştirir. Etkili iletişim imkânı sağlar böylece kişinin ortama uyumu kolaylaşır, mutluluk duyar.
- Hizmet içi eğitimin en önemli yanı kişinin mesleki bilgi, beceri ve tutumunu geliştirmek olduğuna göre personel yenilikleri takip eder, ufkunu genişletir, kendini geliştirir, işine yatkınlığı artar, yeterlik kazanır.
- İş yerinde yükselme imkânı olan ve kadrolaşmanın doğru yapıldığı işyerlerinde çalışan unvan elde eder, kariyer imkânları bulur.
- İş kazalarından korunur, sağlığını korur.
- Sınama yanılma süresi azalır. Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.
- İşyerinde yükselme imkânı olan bir kişi aynı işte uzun süreler çalışabilir.
- Kendini sürekli geliştirmesinin sağladığı artı ile işini kaybetme korkusu yaşamaz bu da işinde devamlılık sağlar.
- Çalışanın yaptığı hatalar ne kadar düşerse, başarı o kadar artar. Başarı, iş yerinde yükselmeyi de beraberinde getirir. Kendini yenilenen kişi de başarılıdır.
- Ne yaptığını ve kendinden ne istendiğini bilen kişi sürekli bir yakınma içinde değildir. Ne yapabileceği ya da ne istenildiği belli olduğu için problem üretmez. Rolünü rahatlıkla oynar.

⁶⁴ Nuri Tortop ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2006, s.150.

- İşlerine uyum sağlar. Yeni göreve başlayanların işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Kişinin işlerini zamanında, eksiksiz ve kusursuz yapmaları onların işlerinden zevk ve doğum sağlamalarını sağlar. Güdüler, motivasyonu artır.
- İşyerinin gerekliliklerini taşıyan personel işinde saygınlık kazanır, değeri artır.
- Kendini geliştiren personel kültürünü artırır, yeniliklere açıktır.
- Kolaylıkla anlaşma sağlar, insan ilişkileri gelişir, kolay iletişim kurar, çekingenlik azalır.

Örgütsel ve bireysel yararlar dışında, iyi düzenlenmiş eğitim programlarına katılma deneyimi de bireylere bazı yararlar sağlamaktadır. Örneğın; Açık ve birebir iletişim kurma imkânı bulmak, kurumdaki diğer çalışanların görüş ve beklentilerini öğrenmek, benzer sorun ve çatışmaları başkalarının nasıl algıladığı ve çözdüğü hakkında bilgi edinmek, aynı kurumda çalışıyor olmanın avantaj ve dezavantajlarını görerek kuruma ilişkin duygu ve düşünceleri yeniden gözden geçirmek; diğer çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarına ilişkin gözlem yapma imkânı bulmak bu yararlar arasında sayılabilir⁶⁵.

2.5. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN SINIRLILIKLARI

Örgütlerde karşılaşılan tüm problemlerin, hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğı, kişide meydana getirilen davranış değışikliğinin, her yerde devam edebileceğini düşünmek ve beklemek bir bakıma gerçekte bağdaşmaz. Hedefin hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere bazı sınırlılıkları kabul etmek gerekir. Bir örgütte organizasyon ve yapı hataları, öğrenmeye engel olduğu gibi, kazanılmış bilgi ve becerileri uygulama olanağı vermediğinden eğitim, kurum hatalarını düzenleyemez. Çalışan rejiminin

⁶⁵Pehlivan, a.g.e., s.113.

yapısal eksikliklerini gideremez. Kötü oluşturulmuş bir çalışan sisteminde, eğitimin amacına ulaşma olasılığı çok azdır. Hizmet içi eğitim mevcut potansiyeli geliştirir, saklı yeteneklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırır. Ancak yeni bir potansiyel yaratmaz. Yüksek verimin garantisi değildir. Beklenen gelişme ve yüksek verim, kazanılan becerinin uygulanmasına bağlıdır. Hiç kimse otomatik olarak bir şey öğretmez. Eğitimin değeri, öğrenme ortamının sağlanmasındadır⁶⁶.

Hizmet içi eğitimin aşağıdaki sınırlamalar göz önünde bulundurulmalıdır⁶⁷;

- Hizmet içi eğitim etkinlikleri personel yeterliğindeki eksikliğin (gereksinimin) ortadan kaldırılması için yapıldığından, gereksinimler ve amaçlar saptanmadan yapılan hizmet içi eğitim yarar sağlamaz.
- Hizmet içi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz. Bu nedenle eğitime alınacakların öğrenim dereceleri, işteki deneyimleri, yaş grupları göz önüne alınmalıdır.
- Öğrenim kademeli olarak basitten zora, yalından karmaşığa doğru yapılmalıdır.
- Birey hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa, eğitime karşı istek duymuyorsa eğitimden başarılı bir sonuç almak zordur.
- Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz.
- Hizmet içi eğitim, kurumunda yalnız bir alan ve kademede uygulanıyorsa bütün kurum için beklenen etkiyi sağlayamaz.
- Hizmet içi eğitim için görevin gerektirdiği nitelikte öğretici elemanlar görevlendirilmemişse hizmet içi eğitimden beklenen başarı sağlanamaz.
- Bir kurumdaki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmet içi eğitim ile çözümlenemez.
- Kurum içi atamalarda ya da ücret artışlarında personelin yeterlilik ve başarı durumları göz önünde bulundurulmuyorsa, personel politikasında hatalar ve eksiklikler varsa bu durum eğitime duyulan güveni sarsacağından hizmet içi eğitimin yararlık derecesini azaltacaktır.
- Eğitim sonrası değerlendirmesi yapılmayan bir hizmet içi eğitim programının sağladığı yararın derecesi tespit edilemez.

⁶⁶ Mustafa Sarpdağ, "Hizmet içi Eğitim ve Kalite Kavramları", <http://www.caginpulisi.com.tr/44/33-34-35-36.htm>, 10 Eylül 2012.

⁶⁷ Rafet Cevizbaş, **Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002, s.31.

Hizmet içi eğitim çalışmalarında göz önünde bulundurulması gereken bazı sınırlılıklar da Taymaz tarafından aşağıda sıralanmaktadır⁶⁸;

- Hizmet içi eğitim katılımcıların amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan düzenlenirse,
- Kurumda yanlış bir personel politikası varsa,
- Düzenlenen eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte uygun elemanlar görevlendirilmezse bu çalışmaların yararlılık düzeyi azalır ve olumlu sonuçlar alınmaz.

2.6. HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ

Eğitimde başarı, büyük ölçüde, seçilecek ve izlenecek eğitim yöntemine bağlıdır. Her amaç için ihtiyaçlara göre belirlenmiş ayrı bir eğitim yöntemi uygulanmalıdır. Böylece çalışanların eğitim ihtiyaçlarının ve yetersizliklerinin giderilmesi veya yeni gelişmelere uyum sağlanması için çeşitli eğitim türleri uygulanır⁶⁹.

Hizmet içi eğitim, süresine göre “hizmete girişte” ve “hizmete girdikten belli bir süre sonra verilen eğitim“ olarak ikiye ayrılır. Hizmete girişte verilen eğitim “yön verme” ve “alıştırma eğitimlerini” kapsar. Yön verme eğitimi süresi iki haftayı aşmayan, örgütün tanıtımı ve personelin hak ve yükümlülüklerinin neler olduğu konusunda genel bir bilgilendirmenin yapıldığı eğitimdir. Alıştırma eğitimi ise personelin hizmet öncesi gördüğü eğitimlere bakılmaksızın örgüt içinde geçerli olan kural ve standartları, yöntemleri

⁶⁸Haydar Taymaz, **Hizmetiçi Eğitim**, Ankara, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınlar, 1992; Akt: Nuri Baloğlu, “İlk ve Ortaöğretim Okulu Yönetici Yardımcılarının Alması Gereken Hizmet İçi Eğitim Konuları Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)**, cilt 8, sayı 1, 2007, s.171.

⁶⁹Mustafa Öztürk ve Süleyman Sancak, “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, **Journal of Yasar University**, cilt 2, sayı 7, 2007, s.s. 768-769.

öğretmeyi amaçlayan eğitimidir. Süresi başlangıçtan birkaç aya kadar uzayabilir. Hizmete girdikten belli bir süre sonra verilen eğitim personele kendi mesleği ile ilgili gelişmeler konusunda bilgi verilen bilgi tazeleme eğitimi ve yeni bir görev için verilen yeniden eğitim olarak ikiye ayrılır⁷⁰.Eğitim türlerini hizmet öncesi ve hizmet içi olarak (adaylıkta ve hizmette) ikiye ayırmak da mümkündür.

2.6.1. Adaylık Sürecinde Hizmet İçi Eğitim

Adaylık sürecinde hizmet içi eğitimi, staj yoluyla eğitim, geliştirme eğitimi, tamamlama eğitimi, yükseltme eğitimi ve özel alan eğitimi olmak üzere beş başlık halinde incelemek mümkündür. Bu eğitim türlerine aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

Staj yoluyla eğitim: Staj çalışanlara gelecekte yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmaya, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kısa sürede uymaya, becerilerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlayan bir eğitim yöntemidir⁷¹.

Staj, çalışma hayatındaki bireylerin neyi, nasıl yaptıklarını görmeyi, dolayısıyla öğretmenin bir yolu olup, eğitilecek kişilere staj aracılığı ile kazandıkları deneyimi, okul ortamında öğrendikleri bilgilerle bütünleştirme olanağı sağlar. Geçici bir süre için uygulanan bu yöntemde eğitilen adaylar, belli teorik bilgilere sahiptirler. Adayın sahip olduğu bu bilgileri uygulaması ve davranışa dönüştürmesi için, ilgili oldukları alanda kendilerine görev yaptırılır. Bu şekilde iş dışında kazanılmış bilgi ve becerilerin, iş başında uygulanarak pekiştirilmesi sağlanır⁷².

Geliştirme Eğitimi: Bu hizmet içi eğitim programının amacı, mesleğe asaleten atanmış çalışanına, işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi beceri ve tutum

⁷⁰Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 1976, s. 130, Akt: Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s.14.

⁷¹ Aysun Şahan, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2006, <http://www.ikademi.com/odevler/527-insan-kaynaklari-yonetimi.html>, 10 Eylül 2012.

⁷² Oya Özçelik, **Eğitim ve Geliştirme**, 3. baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2008, s.226.

kazandırmaktır. Böylece kişi, hizmet öncesinde almış olduğu bilgileri tazeleme olanağı bulurken, kendini geliştirme olanağına da sahip olur. Geliştirme eğitimi her düzeyde birey ya da gruplara yönelik olabilir. Bu eğitim sonunda bireylere belirli bir belge, başarı belgesi verilmesi, eğitime katılan personelin motivasyonunu artırır⁷³.

Tamamlama Eğitimi: Görev değişikliği yapması gereken kişi için yeni görevinin gerektirdiği yeterlilikleri kazanması için uygulanan programlardır. Örgütler çalışanlardan yeni işlerinden beklenen performansı, verimliliği ve etkililiği elde etmek için, onları işin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlarla donatmak zorundadır. Aksi takdirde, görev değişikliği, istenen amaçları karşılayamaz⁷⁴.

Yükseltme Eğitimi: Bu eğitim türü kurumda üst kademelere hazırlanacak çalışan için düzenlenmektedir. Çünkü bir üst kademenin görev ve sorumluluğunu alacak olan bireyin belli bilgi ve becerileri öğrenmesi gerekmektedir. Bu tür hizmet içi eğitimde, kurumda çalışan personelin belirli bir süreye ilişkin değerlendirilmesi sonunda, öngörülen mevki için başarılı olması, bir üst görevin gerektirdiği yetenekleri taşıması gerekmektedir. Yükseltme eğitimi, kurumun gereksinim duyduğu üst düzey kadroları için akademik nitelikli bir hizmet içi eğitim türüdür. Eğitim sonunda başarılı olanlara diploma ya da sertifika verilir, böylece hizmet içi eğitim etkinliklerinin verimliliği artırılmış olur⁷⁵.

Özel Alan Eğitimi: Çalışanları özel hizmetlere hazırlamak amacıyla çeşitli alanlarda yetiştirmek için uygulanan eğitim programlarıdır. Kurum içinde özel uzmanlık kazandırmak veya yabancı dil eğitimi vermek amacı ile hazırlanabileceği gibi başka kurumlar tarafından yürütülüp, personel katılımının sağlanması ile yurt içinde veya yurt dışında yapılan hizmet içi eğitimin tümüdür⁷⁶.

⁷³ Hüseyin Gül, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", www.vizirvizir.net/.../kamu%20yonetimi/kamu_84, 10 Eylül 2012, s.5.

⁷⁴ Taymaz, a.g.e., s.9.

⁷⁵ Hüseyin Gül, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", www.vizirvizir.net/.../kamu%20yonetimi/kamu_84, 10 Eylül 2012, s.5.

⁷⁶ Taymaz, a.g.e., s.9.

2.6.2. Hizmet Sürecinde Hizmet İçi Eğitim

Hizmet sürecinde hizmet içi eğitimi, oryantasyon eğitimi, bilgi tazeleme eğitimi, değişikliklere uyum eğitimi (yeniden eğitim), üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi ve sosyalleştirme eğitimleri olmak üzere beş başlık halinde incelemek mümkündür. Bu eğitim türlerine aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

Oryantasyon Eğitimi: Oryantasyon, çalışanı sosyalleştirmede önemli bir rol oynar ve kuruma yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışana işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitimidir⁷⁷. Bireyi örgüte, örgütü bireye tanıtmaya faaliyetleri olarak da tanımlanabilmektedir. Böylece iş görene kurum politikalarını, planlarını ve kurumun felsefesini tanıtmak hedeflenmektedir. Bu yöntemde işe yeni başlayan kişiye işini en iyi şekilde yapabilmesi için yardım edilir. İlk günkü izlenim daha sonraki iş doyumunu ve performansını etkiler. İlk günden birçok soruya cevap verilerek yanlış anlamalar önlenir, bilgisizlikten kaynaklanabilecek başarısızlık ve moral bozukluğu giderilir. Çalışana gösterilecek yakınlık ve ilgi sonucu kurum ile bütünleşmesi sağlanır⁷⁸.

Bilgi Tazeleme Eğitimi: Kuruma yeni gelen teknoloji, araç, gereç, hizmet hakkında veya mesleki yeniliklerin aktarılması, çevrede meydana gelen gelişmelerin kurum içinde takip edilmesi için iş görenlere verilen eğitimidir. Çalışanın kendi mesleki gelişimi ve yeteneklerinin gelişmesi için yararlıdır. Kuruma bağlılığı ve motivasyonu artırır. Genellikle iş başında yapılması uygundur. Bölüm yöneticisi, bu eğitimi almış monitör adı verilen kişi tarafından ve ürünü kuruma getiren kişiler tarafından çalışanlara sunulan eğitimidir.

Bilgi tazeleme (refreshment) ve değişikliklere uyum eğitimleri çalışanın moralini yükseltmek, kuruma bağlılığını artırmak, duyarlılık kazanmasını sağlamak üzere programlanır. Bu tür programlara tekamül, yeniliklere

⁷⁷ Ali Yaylı, Kamşat Temiraliyeva, "Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan'da Bir Uygulama", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 2006, s.97.

⁷⁸ Öztürk ve Sancak, a.g.e., s.770.

uyarlama, tekrarlama, tazeleme, olgunlaştırma, yeniden eğitim gibi isimler verilir⁷⁹.

Değişikliklere Uyum Eğitimi (Yeniden Eğitim) :Günümüzde kurumların yaşaması, büyümesi ve gelişmesi çevresel değişikliklere hızla uyum sağlayarak daha kaliteli, verimli ve düşük maliyetli mal ve hizmet üreterek rakipleriyle rekabet gücünü koruyabilmesine bağlıdır. Bilim ve teknolojiye, mevzuatta meydana gelen değişiklikler işletme içindeki çeşitli yöntem, işlem ve tekniklerin de değiştirilmesi ihtiyacını yaratmaktadır⁸⁰.

Görev değişikliği yapacak çalışanın yeni görevin gerektirdiği bilgi, beceri tutumun kişiye kazandırılması için yapılan eğitimidir. Kurum içinde gerekli olan değişimin vakit kaybetmeden yapılmasına ve çalışanın mesleki gelişimine yardımcı olur. Başka bir deyişle diğer bir görev verilen çalışana yeni görevin getirdiği yeterlilikleri kazandırmak amacıyla verilen eğitimidir⁸¹.

Üst Görev Kadrolarına Hazırlama Eğitimi: Kariyer sistemini benimsemiş örgütlerde, çalışanın üst göreve atanması için hem alt görevde tecrübe kazanmış olması, hem de üst düzey görev için hazırlanması istenir. Bu hazırlık bilgi ve psikolojik yönden donanım gerektirdiği gibi, yönetim görevlerine hazırlanan personel için yöneticilik bilgi ve teknikleri ile birlikte yöneticilik vasıflarının da geliştirilmesini içerir. Her düzeyde çalışana bir üst düzey görev için eğitim verilmesi, fırsat eşitliğini sağlar; bir üst pozisyon açıldığında birden fazla aday arasından seçim yapılabilmesine imkân verir⁸².

Çalışanın bulunduğu konumdan üst konumlara terfi etmesi için verilen eğitimidir. Üst konumdaki görev, yetki ve sorumlulukların terfi edecek kişiye aktarılması hem iş gören için hem kurum için yararlıdır. Kişiye verilecek eğitimle yeni görevine daha çabuk şekilde adapte olması sağlanır. Kişinin kendine olan güveni artar. Sorunlarla baş etmeyi öğrenir. Çıkabilecek

⁷⁹ Ruhi Selçuk Tabak, **Sürekli Eğitim, Sürekli Mesleki Gelişim, Hizmet İçi Eğitim: Kavramsal Giriş ve Tarihsel Gelişim**, IV. Temel Sağlık Hizmetleri Sempozyumu 13-14 Nisan 2006, Manisa, 2006, s.21.

⁸⁰ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004, s.201.

⁸¹ Sevdan Kartoğlu, "İnsan Kaynaklarında Hizmet İçi Eğitim ve Hemşireler Üzerine Yapılan Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.18.

⁸² Yüksel, a.g.e., s.202.

sorunları analiz eder. Kurumda iş kaybı olmadan işler devam eder. Kurumda çalışan diğer yükselmek isteyen iş görenlerinde motivasyonu sağlanır⁸³.

Sosyalleştirme Eğitimleri: Sosyalleştirme eğitimi, işe yeni başlayanlara verilen, onların işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, işyeri iklim ve kültürüne alışmalarını sağlayan kısa süreli bir eğitimidir. Sosyalleşme eğitimi, işe yeni girenin öğrenmesini kolaylaştırır, hata yapma olasılığını azaltır, kendine güven duymasını sağlar. Sosyalleşme eğitimi çalışanda olumlu bir tutum yaratarak kuruma bağlılık duygusunu geliştirir. Böylece verimlilik ve kalite kısa sürede artar, çalışan devir hızı azalabilir⁸⁴.

⁸³Kartoglu, a.g.e., s.18.

⁸⁴ Yüksel, a.g.e., s.201.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

3.1. MOTİVASYONUN TANIMI

Motivasyon (güdüleme) kavram olarak, İngilizce “motivation” kelimesinden gelmektedir. Latince “hareket etmek” anlamına gelen “movere”, “motum” kökünden türetilmiştir⁸⁵.

Motivasyon, çoğunlukla, belli bir davranışı neyin uyardığı ve neyin devam ettirdiği ile ilişkilendirilerek ifade edilmektedir⁸⁶.

Motive kelimesi “Türkçede güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir. Motivasyon, davranışı amaca yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Motivasyon; bireyleri belirli bir hedefe doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak” da tarif edilebilir⁸⁷.

Motivasyon bireylerin davranışları ile ilgilidir. Genel bir ifadeyle motivasyon, teşvik etme ve yönlendirme olarak tanımlanabilmektedir⁸⁸.

Üstün’e göre motivasyon, “kişilerin çeşitli gereksinimlerini karşılamaları için tatmin sağlayacak ya da hedefe götürecekt davranışlarda bulunma süreci” olarak tanımlamaktadır⁸⁹.

Motivasyon, çalışanların işin kendisiyle, diğer çalışanlarla ve örgütle olan etkileşiminin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Motivasyon konusundaki

⁸⁵ Şerif Şimşek, Tahir Akgeçici ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, Gazi Kitabevi,, 2011, s.177.

⁸⁶Carole Ames, “Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation”, **Journal of Educational Psychology**,vol84, no3, 1992, s.s. 261-271.

⁸⁷Dilaver Tengilimoğlu, E. Asuman Atilla, Meral Bektaş, **İşletme Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008, s.114.

⁸⁸ Nurullah Genç, **Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Seçkin Yayıncılık, 2008, s.133.

⁸⁹ Ayşe Üstün, “Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon”,**Türk Kütüphaneciliği**, cilt 23, sayı3, 2009, s.606.

farklı tanımlamaların harekete geçirmek, kanalize etmek, davranışı sürdürmek şeklinde üç genel unsuru ihtiva etmektedir⁹⁰.

Motivasyon, kişiyi harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, ümitleri, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç veya korkuları olabilir⁹¹. Motivasyon “kişilerin davranışlarını teşvik eden ve kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve topluluğu” olarak da tanımlanabilmektedir⁹².

Bir ihtiyaç sonucunda ortaya çıkan ve bireyi belirli bir davranışa yönlendiren dürtü ya da itici güç, motivasyon olarak adlandırılmaktadır⁹³. Mitchell motivasyonu dört genel özelliğinin bulunduğunu belirtmektedir⁹⁴;

- Motivasyon kişisel bir olgudur bu nedenle, her insan farklıdır ve tüm motivasyon teorilerinin temelinde, bu farklılıkları vurgulamak vardır.
- Motivasyon genel olarak bir niyet olarak görülebilir. Motivasyon çalışanların kontrolü altında olduğu varsayılır ve davranışlar çabanın genişletilmesi gibi motivasyon tarafından belirlenir.
- Motivasyon çok yönlüdür. Burada neyin insanları daha aktif hale getireceği ve insanların zamanla değişen motivasyon faktörlerinin neler olduğunun bilinmesi gerekir.
- Motivasyonun bir davranış ve performans değildir. Motivasyon kişiyi içten ve dıştan etkileyen güçlerle ilgilidir.

Motivasyonların en önemli özelliği, bir kez ortaya çıkıp doyurulduktan sonra ortadan kaybolmamaları ve yeniden ortaya çıkmalarıdır. Bu durum “motivasyonların döngüsel olma özellikleri” olarak ifade bulmaktadır. Buna göre motivasyon döngüsü ihtiyacın hissedilmesi, ihtiyacı gidermeye yönelik davranışta bulunulması ve ihtiyacın giderilmesi aşamalarından oluşmaktadır⁹⁵.

⁹⁰ M. Richard Steers, T. Richard Mowday, L. Debra Shapiro, “The Future of Work Motivation Theory”, *Academy of Management Review*, vol29, no3, 2004, s. 379.

⁹¹ Elif Sandal Önal, Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon, http://web.itu.edu.tr/~toros/iky/8_Calisan_Memnuniyeti_motivasyon.pdf

⁹² Hasan Tutar, Kemal Yılmaz, Cumhur Erdönmez, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara, Detay Yayıncılık, 2006, s.s.150-151

⁹³ Demet Gürüz, Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s.278.

⁹⁴ Genç, a.g.e., s.s.133- 134.

⁹⁵ Gürüz ve Gürel, a.g.e., s.278.

3.2. MOTİVASYONUN İŞLETMELERDEKİ ÖNEMİ

Bir işletmenin temel hedefi kârlılıktır. Kârlı olmayan işletmelerin yaşaması mümkün olmaz. Küçük veya büyük, üretim veya ticari işletme olmanın önemi olmaksızın, yöneticilerin işletme hedeflerini gerçekleştirmek için, çalışanları, etkin ve verimli çalıştırmaları gerekir. Bu çalışanların motivasyonlarını artırması ile mümkündür.

İşletmelerde çalışanı kazanmak ve başarılı olmak için, öncelikle personeli başarılı olmaya güdülemek şarttır. Çünkü başarının temel aracı, motivasyondur. Çünkü eskiden olduğu gibi insanları, baskıyla çalıştırmak mümkün değildir. İnsanları örgütte verimli çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için, önce insanları psiko-sosyal yönden kazanmak ve elde etmek zorunludur⁹⁶.

İşletmeler açısından motivasyon kavramı çok önemlidir. Zira çalışanların verimliliklerinin artırılması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasının gerektirir ve bu faktörlerin en önemlisi çalışanın gereksinimini uyaran motive (güdü) dir. Nitekim yüksek tatminlere rağmen, işletmelerde çalışanın büyük bir kısmının verimli olamamasının nedeni uygulanan yöntemlerin aksaklığından değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır⁹⁷.

Motivasyon, yönetim açısından çok büyük önem taşımaktadır. Başarılı bir yönetimin motivasyon olmaksızın gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Bütün işverenler elemanlarının her gün büyük bir hevesle ve verimlilikle çalışmalarını beklerler. Nitekim bazı çalışanlar iş yerlerine herkesten önce gelip akşama kadar tükenmeyen bir hevesle çalışırken bazıları ise mesai saatinin dolmasını ipe çeker. Bu noktada motivasyon devreye girer. İşveren

⁹⁶ Genç, a.g.e., s. 137.

⁹⁷ Simge Velipaşalar, "Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri", 2006, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>, 15 Eylül 2012.

ve yöneticiler, motivasyon aracını kullanarak çalışanlarının yaptıkları işlere konsantre olmalarını ve dolayısıyla verimliliği artırmaya çalışırlar⁹⁸.

3.3. MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Kurumlarda motivasyonun temel amacı, çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda gayret göstermelerini sağlamaktır. Bu sebeple kurumlarda, çalışanların kurum amaçları doğrultusunda davranma istekliliklerini yoğunlaştırmak üzere çeşitli teşvik araçları kullanılmaktadır. Bu teşvik araçları her zaman, her yerde aynı etkiyi gösteremez. Çünkü insanlar ve insan gereksinimleri birbirinden farklıdır. Böylece, bir kişi için teşvik edici olan araç, bir diğer kişide aynı etkiyi göstermeyebilir. Teşvik edicilerin etkinliği, gereksinmelere bağlı olduğu kadar bir bakıma toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır⁹⁹. Motivasyona etki eden faktörleri, sosyo-ekonomik, örgütsel-yönetimsel ve psiko-sosyal olmak üzere üç başlıkta incelenebilmektedir. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

3.3.1. Sosyo- Ekonomik Faktörler

Çalışanların motivasyonunu sağlayan sosyo-ekonomik faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

Ücret: Çalışanlara emekleri karşılığında verilen paraya ücret denir¹⁰⁰. Eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanabilmesi öncelikle adaletli bir ücret yapısının kurulmasıyla mümkün olacaktır. Adaletli ücret yapısı, tüm iş görenlere yaptığı işin değerine göre ücret ödenmesini sağlayan bir sistemdir. Bu sistemin kurulması oldukça güç, pahalı ve zaman alıcıdır. Öncelikli olarak

⁹⁸ MEGEP, **Pazarlama ve Perakende Personel Gelişimi**, Ankara, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, 2011, s.24.

⁹⁹ Gülay Budak, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir, Hayat Yayıncılık, 2004, s.s.377-378.

¹⁰⁰ Genç, a.g.e., s.136.

ücretler, iş analizine dayalı iş değerlendirme, işlerin tasnifi, kurumun ücret eğrilerinin incelenmesi, piyasa veya sektör ücret araştırması yapılarak, eşit ve adaletli bir ücret sisteminin kurulması gerekmektedir¹⁰¹.

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimi arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, diğer yandan da çalışanı işletmeye bağlayan ekonomik motivasyon aracıdır. Bir bakıma ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturur. Hatta çalışana yüksek ücret ödendiğinde bulunduğu grup veya toplum içinde sosyal statüsü yükselmekte ve saygınlık kazanmaktadır¹⁰².

Primli Ücret: Çalışanların almış oldukları sabit ücretlerin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrete prim denir. Bazı kurumlar çalışanların daha verimli çalışmasını teşvik amacı ile bu sistemi uygulamaktadırlar. Bu primler zaman esasına veya parça başına göre olmaktadır. Diğer taraftan primli ücret çalışanları daha çok çalışmaya özendirirken, kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, çalışanların daha çok yıpranmasına yol açmaktadır¹⁰³.

Ekonomik Güvenlik: Ekonomik güvenlik bireysel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık ve işsizlik sigortaları gibi ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Burada sözü edilen güvenlik önlemlerinin bir kısmı hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline getirilmiştir. Fakat kurum politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanılabilir. Böylece sağlanabilecek güvenlik önlemleriyle çalışanın işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur¹⁰⁴.

¹⁰¹ Edip Örcü, **Modern İşletmecilik**, 6.baskı, Ankara, Gazi Kitapevi, 2007, s.211.

¹⁰²Hüseyin Fazlı Ergül, "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret- Başarı İlişkisi, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**", cilt 5, sayı 18, 2006, s.94.

¹⁰³ Sedat Yumuşak, "İş gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 13, sayı 3, 2008, s.243.

¹⁰⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Sekizinci Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2004, s.514.

Kâra Katılma: Bu sistemde kurum elde ettiği kârın bir kısmını dönem sonunda çalışanlara paylaşırır. Bu sistemde amaç ise, üretim gerçekleştirilmesinde sermaye kadar emek faktörünün de önemli olduğu bilincinin yerleştirilmesidir¹⁰⁵.

3.3.2. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetmel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

Amaç Birliğı Sağlama: Yöneticilerin önemli niteliğı astlarını motive etmeyi bilmeleridir. Astlarını harekete geçirebilmek için, onların güveninin kazanılması gerekir. Bu ise yöneticilerin beraber çalıştığı astlar arasında hangi ölçüde ortak vizyon ve amaç duygusu yaratabildiğine ve astlarını hangi ölçüde temel ilkeler doğrultusunda yönlendirebilmiş olmasına bağlıdır. Yönetimin her seviyesinde paylaşılan vizyon, astların motivasyonunu sağlamada önemli bir faktördür¹⁰⁶.

Eğitim ve Yükselme: Eğitim ve yükselme politikası çoğunlukla, işletmenin motivasyon politikası ile yürütülür. Eğitim, yöneticinin kullanabileceğı yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değıştirilmesi, çalışarlarda doyumun sağlanmasıdır. Yükselmede amaçlanan ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez, yükselmenin aracı veya basamağıdır¹⁰⁷.

İnsanlar işlerini iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş sıradanlaşacak ve buldukları mevkilerdeki yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklara sahip olmayı isteyeceklerdir. İlerleme veya yükselme yolları tıkanan kişilerin çalışma gayret ve hevesleri azalacaktır¹⁰⁸. Bu yüzden çalışarlının sürekli olarak yükselbileceğı yeterli

¹⁰⁵Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**,3. Baskı, Bursa, Furkan Ofset, 1998, s.123.

¹⁰⁶Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan ve Demet Varoğlu, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2008, s.232.

¹⁰⁷Budak ve Budak, a.g.e.,s.379.

¹⁰⁸Eren, a.g.e., s.515.

seviyeler yaratmak üzere kademe ve unvanlar kullanılabilir. Bu, başarının kabul görmesidir ve iyi çalışanları kurumda tutmaya yardımcı olabilir¹⁰⁹.

Yetki ve Sorumluluk Denkliği: Bazı kurumlarda otoriter ve merkezci yaklaşımların sonucu olarak, yetkilerin büyük kısmı kurumun üst karar mercileri olan tepe yönetimlerinde toplanır. Bu mevkilerdeki yöneticiler sürekli olarak çalışanları sıkı bir denetim ve disiplin altında tutmaya çalışarak düzeni sağlamaya uğraşırlar. Böyle bir yapıda yetki verilmeyen birçok çalışan ya da orta kademe yöneticisine geniş sorumluluklar verilir. Sonuçta hantal bir karar mekanizmasına ve karmaşıklaşan bir hiyerarşik yapıya neden olan yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar. Sorumluluk yüklenen çalışanlar, bu sorumluluğun gereklerini yerine getirecek yetkilerle donatılmadıkları için işler aksayacak; biçimsel olmayan ilişkiler yaygınlaşacak, sorunların tespiti ve çözümü konusunda örgüt içi anlaşmazlıklar ortaya çıkacak ve bireylerin çalışma isteklerini yok eden, elverişsiz bir iş ortamı oluşacaktır. Bu yüzden, sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki ve sorumluluğun verilmesi taşları yerine oturtacak, birincil prensip olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle çalışanlar kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek güven ve kararlılığa sahip olacaklar ve örgüt içerisinde esneklik, uyum ve moral düşük seviyelerde seyretmeyecektir¹¹⁰.

İşi çekici kılma: Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi işin gerektirdiği kişisel özen (ihtimam), ikincisi ise, çalışanın sahip olduğu sanatkâr ruhudur. Bir kimse ne kadar sanatkâr bir ruha sahipse ve yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmin isteği o şekilde yüksek olacaktır. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak, kişisel yetenekleri

¹⁰⁹Patrick Forsyth, **Yaratıcı Motivasyon Teknikleri**, çev. Derya Demiray, İstanbul, Resital Yayıncılık, 2006, s.59.

¹¹⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e.,1998, s.136.

gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimseler, bu tür işler verildiği takdirde, iş o kişiler için motivasyon aracı rolünü oynayacaktır¹¹¹.

Kararlara Katılma: İnsanlar kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği duyarlar. Yöneticilerin çalışanları ilgilendiren kararların alınmasında, beraber çalıştıkları kişilerin düşünce ve arzularını dikkate almalı ve bu düşüncelerden faydalanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için işyerinde birlikte çalışma havası yaratmaktadır. Ortak düşüncelerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir teşvik unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır¹¹².

3.3.3. Psiko-Sosyal Faktörler

Motivasyon araçları içerisinde psiko-sosyal araçların rolü çok büyük önem taşımaktadır. Çoğu kurumlarda pek dikkate alınmayan bu tür araçlar son zamanlarda etkinliğini fazlaca hissettirmeye başlamıştır. Dünya üzerindeki faaliyetlerin tümü bireylerin daha güzel ve daha rahat bir şekilde hayat sürmesini hedeflemektedirler. Psiko-sosyal motivasyon araçları kişilerin içsel yapılarındaki gereksinimlerini karşılamaktadır¹¹³. Çalışanların motivasyonunu sağlayan psiko-sosyal faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

Sosyal Katılım: Çalışan bir kuruma kendine verilen bir işi yapmaya başlayınca, o işletmenin var olan ilişkiler sistemine dahil olur. Üstlenilen göreve göre diğer çalışanlarla birlikte çalışır. Bir çalışanın yalnız başına bir ilişkiler sistemine dahil olmadan çalışma olanağı yok denecek kadar azdır. Her kurumun, organizasyonel yapısına göre geliştirilen bir ilişkiler sistemi ve kurumsal işleyişi vardır. Kurumlarda işler, genellikle üyeleri arasında yakın bir ilişki olan gruplar tarafından yapılırlar. Bu açıdan farklı ihtiyaçları olan kişilerin bu ihtiyaçlarını ayrı ayrı tatmin etmek yerine, üyesi olduğu grubun bir ölçüde

¹¹¹ Eren, a.g.e., s.s.370-371.

¹¹² Eren, a.g.e., s.s.519-520

¹¹³ Hüseyin Alkış, “Üretim İşletmeleri Açısından İş görenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Kamu-İş**, cilt 10, sayı 2, 2008, s.83.

ihtiyaçlarını gidermek, bu şekilde grupları motive etmek ve onları kurumun hedefleri ile özdeşleştirmek motivasyon konusunda önemli bir yaklaşımdır¹¹⁴.

Çalışmada Bağımsızlık: Personellerin çoğu benlik duygusunu tatmin etmek veya bireysel gelişme gücünü arttırmak amacı ile bağımsız çalışma, inisiyatif kullanım ihtiyacına önem verirler. Bir insan özgürlük içinde geliştiği takdirde kendisini grubun bir üyesi bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder. Personellerin bağımsız olması her iş görenin istediğini yapma anlamına gelmemektedir. Aksi takdirde kurumsal yapının varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Yapılması gereken yönetimin, çalışanların yeteneklerini belirleyip bu doğrultuda çalışma bağımsızlığının verilmesidir¹¹⁵.

Değer ve Statü: Yöneticiler, personellerin kişiliklerine, yaptıkları çalışmalara ve önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Çünkü personeller, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme ihtiyacı duyarlar¹¹⁶.

Öneri Sistemi: Motivasyonda çalışanları psiko-sosyal açıdan çalışmaya özendirilecek etkili araçlardan biri de öneri sistemidir. Öneri sistemi, aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin özelliklerinden birisidir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görüşler uygulamaya konuyorsa, o işletme çalışanlar ile yönetenler arasında iyi bir diyalog kurulmuş demektir. Böylelikle birlikte yönetim anlayışına ilk adım atılmış olur. Bu yönde bir gelişmenin bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği arttıracığı konusunda hiç kimsenin kuşkusu olmaması gerekir. Ancak çalışan yönetici kesimi arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü ya da geri çevrilmesiyle kesilmemeli tersine bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır.

¹¹⁴Kurban Ünlüönen, Müjdat Ertürk, Atınc Olcay, "Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 19, 2007, s.12.

¹¹⁵ Cengiz Tümgan, **Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini**, Yüksek Lisans Proje, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007, s.16

¹¹⁶ Budak ve Budak, a.g.e., s. 379.

Danışmanlık Hizmetleri: Kurumlarda oluşan farklı problemler, personeller üzerinde olumsuz etki yaratmakta, dolayısıyla personelin verimi düşmektedir. Böyle durumlarda kurumlarda çalışanlara yardımcı olacak bir danışmanlık merkezinin bulunması gerekmektedir. Bu danışmanlık hizmeti büroları çalışanların motivasyonunda önemli bir araç olacaktır. Bu hizmeti sunan bireylerin alanında uzman kişiler olması gerekir, aksi durumda bu motivasyon aracının etkin olması mümkün değildir¹¹⁷.

Özel Yaşama Saygılı Olma: Çalışanların kurum dışındaki aile ilişkilerini, sosyal faaliyetlerini, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalarını yöneticilerin özel olarak ilgilenmesi, çalışanın kurumuna bağlanmasının önemi tartışılmaz. Çalışanların problemlerini hoşgörü ile karşılamak, çözüme kavuşturmaya çalışmak, onların her türlü sorunlarıyla ilgilenmek, onların işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirecektir¹¹⁸.

3.4. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon konusunda geliştirilen kuramlar iki grupta incelenebilir; bireyi yönlendiren, harekete geçiren veya davranışını durduran bireysel faktörleri ele alan kapsam kuramları ve davranışın nasıl yönlendirileceğini veya yavaşlatılacağını açıklayan süreç kuramlardır¹¹⁹. Bu kuramlara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

3.4.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlar adı altında toplanan kuramlar, bireyin içinde bulunan ve bireyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem

¹¹⁷ Seyhan Korkmaz, “Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarsus, 2008, s.32.

¹¹⁸Hüseyin Fazlı Ergül, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”,Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, cilt 4, sayı 14, 2005, s.75.

¹¹⁹ Gürüz ve Yaylacı, a.g.e., s.78.

vermektedir. Eğer yönetici çalışanı belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle çalışanını daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt hedefleri doğrultusunda davranmaya sevkedebilir. Kapsam teorileri adı altında en çok bilinen,¹²⁰; Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı; Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Kuramı (Motivasyon – Hijyen Kuramı) David McClland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Kuramı ve Alderfer'in Erg Kuramı olmak üzere dört başlıkta incelemek mümkündür. Bu kuramları aşağıda açıklamalı olarak yer verilmektedir.

3.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon kuramları arasında en çok bilinen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'dır. Maslow, çalışmalarını iki temel varsayım üzerinde yapmış ve ortaya çıkarmıştır. Birincisi, motivasyon kişisel bir olaydır. Bir bireyi motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise, motivasyon sadece insanın davranışlarında gözlemlenebilir¹²¹.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak tanımladığı teorisi insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzeninin olduğunu ve üst seviyedeki ihtiyaçların giderilmesi için öncelikle alt seviyedeki ihtiyaçların giderilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Maslow'un teorisine göre, insan ihtiyaçlarının tatmini belirli bir sırayı takip etmektedir. Üst sıralardaki bir ihtiyacın kesin olarak tatmin edilebilmesi için alt sıralardaki ihtiyaçların kesin olarak giderilmesi gerekmektedir. Aksi durumda, üst sıralardaki ihtiyaçlar arka plana itilmekte ve öncelik alt sıradaki ihtiyaçlara verilmektedir¹²².

¹²⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. baskı, İstanbul, Arıkan Yayınları, 2007, s. 486.

¹²¹ Koçel, a.g.e., s.486.

¹²² Umut Omay, "Tüccar Sınıfın Protestan Hareketi Desteklemesinin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı 52, 2007, s.232.

Maslow, insanların ihtiyaçlarını beş hiyerarşik grupta incelemiştir. Bunları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür¹²³;

4. **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yemek yemek, korunmak, barınmak, istirahat etmek gibi ilkel ihtiyaçlardır. Acıkan bir insan için en başta gelen ihtiyaç yiyecek, susayan insan için su bulmaktır. Bunlar tatmin edilmedikçe insan başka bir ihtiyaç düşünüp hissedemez.
5. **Güven İhtiyacı:** İnsan fizyolojik ihtiyacını tatmin ettikten sonra, gerek iş yerinde gerek sokakta ve gerekse geleceği ile ilgili sosyal güvenlik ihtiyacını hisseder. Örnek olarak, bir insanın gerekli olduğu her an tedavi ve bakımının yapılması ve geleceğinin sigorta ve emeklilik haklarıyla güvence altına alınması gibi.
6. **Sosyal İhtiyaçlar:** Kişinin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra sıra sosyal ihtiyaçlarına gelir. Bu kademedede başkaları tarafından sevilme, sevme, bir gruba mensup olma, çevre ve arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme v.b. duygusal ve toplumsal ihtiyaçlar öncelik kazanır. İnsan günün önemli bir kısmını iş yerinde geçirir ve bu zaman zarfında çalışırken veya boş zamanlarında belirli kişilerle konuşur, ilişkiler kurar ve arkadaşlıklar edinir. Bunun gibi ve benzeri ilişkiler kişiyi tatmin eder ve çalışma şevk ve arzusunu artırır.
7. **Saygınlık İhtiyacı:** Bu kademeye gelen kişi, bir taraftan kendisine güven ve saygı duyar, öte yandan da başkalarının saygı ve beğenisini kazanır. Kendi kendine saygı ihtiyacı, kişinin kendine güven duyma ve güçlü olma özlem ve arzusunu taşır. Ancak daha da önemlisi, başkalarının takdirini kazanma duygusudur. Bu ihtiyacın giderilmesi bireyin moral düzeyini artırır.
8. **Kişisel Bütünlük İhtiyacı:** Bu son kademeye gelen birey, Maslow'a göre, yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabilir. Kişi gerçek özgürlüğüne 1 basamakta kavuşur. Böylece kişinin yaratıcı ve yapıcı gücü, gerçek kişiliği ortaya çıkar. Ekonomik ve sosyal güvencesini temin etmiş, toplum içinde arzu ettiği statüye kavuşmuş, kişisel saygınlık kazanmış bir insan, bundan böyle içinde var olan ancak birtakım sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkmakta geç kalan isteklerini ve yaratıcı gücünü kişisel bütünlük içinde yerine getirebilecektir. Kişisel ve fikri özgürlüğünü elde eden insan gizli kalmış yeteneklerini ortaya koyma güdüsü ile etkilenir.

¹²³ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2009, s.s.145-146.

Maslow, açlık gibi yetersizlik üzerine kurulu olan yetersizlik sevgisi, vermekten çok almak üzerine kurulu bulunan bencil bir sevgi ihtiyacı olmak üzere iki tür sevgi olduğunu belirtmiştir. İkinci tür sevgi için basamak oluşturmaktadır. Varlık sevgisi ise sahiplenici olmayan yetersizlikten çok büyümeye dayalı olan bir sevgidir. Bu sevgi bir başka insanın varlığına duyulan sevgidir¹²⁴.

3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

F. Herzberg, Maslow gibi motivasyonun temelinde ihtiyaçların olduğunu savunmuştur. Herzberg Pittsburgh'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmış ve bunlara yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutluk derecesini artıran veya azaltan öğeleri bulmak istemiştir¹²⁵.

Motivasyon-Hijyen kuramında, doyum-doyumsuzluk teorisi olarak belirtilmektedir. Bu kuram personel, moral sorunlarının tanınmasının mümkün olacağını düşünmektedir. İş doyum ve doyumsuzluğu, farklı iş etmenlerinden meydana geldiği ileri sürülmektedir. Personeli tatmin eden etmenler, işlerin içeriği ile ilgilidir. Özellikle başarı, tanınma işin ilginçliği, sorumluluk artırma, gelişme, ilerleme olurken, iş doyumsuzluğunu oluşturan faktörler ise, işin içeriği ile ilgili olmayıp, daha çok çevresel ve kurumun yapısı ile ilgilidir. Bunlar; kurum politikası, yönetim anlayışı, denetim, bireylerarası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, statü ve güvenlidir. Hijyen faktörlerinin iş doyumsuzluğuna yol açar, ancak bulunmaları halinde iş doyumunu oluşturmaz, ancak iş doyumsuzluğunu engelleyebilir¹²⁶.

Herzberg'in kuramı kişilerin değer sistemleri içinde çalışmanın çalışma ortamından neler beklediği ve personeli neyin daha fazla işe motive ettiğini

¹²⁴ M. JerryBurger, **Kişilik**, çev: Erguvan Sarıoğlu, Deniz İnan, İstanbul, Kaknüs Yayınları, 2006, s.433.

¹²⁵ Budak ve Budak, a.g.e., s.374.

¹²⁶ Nigel Bassett-Jones ve Geoffrey C. Lloyd, "Does Herzberg's Motivation Theory Have, Staying Power?", **The Journal of Management Development**, vol 24, no 10, 2005, p.930-931.

ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi hedeflemektedir¹²⁷.

3.4.1.3. Alderfer'in Erg Kuramı

Alderfer'in Erg Kuramı, 1960 yılında yazdığı bir makalede Maslow'un kuramını tartışan Alderfer yapmış olduğu bir görgül araştırmanın sonuçlarını ortaya koymuş; varlık sürdürme, ilişki ve gelişme sözcüklerinin baş harflerini birleştirerek geliştirdiği ERG VİG kuramını sunmuştur¹²⁸.

ERG Teorisi, var olma (existence), ilişki (relatedness) ve büyüme (growth) olmak üzere üç ihtiyaç kategorisi tanımlar¹²⁹;

- **Var olma ihtiyacı:** Fiziksel olarak iyi durumda olmayı ve tüm maddesel fizyolojik ihtiyaçları ifade etmektedir
- **İlişki ihtiyacı:** Başka kişilerle tatmin edici ilişkiler kurma ihtiyacıdır. Duyguların ve düşüncelerin karşılıklı paylaşımının sonucunda tatmin elde edilir.
- **Büyüme ihtiyacı:** Potansiyelini geliştirme, kapasitesini, kimliğini artırma ve kişisel gelişim ihtiyacını ifade etmektedir.

3.4.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

David McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi, Henry A. Murray'ın 1938 yılında ortaya attığı ve insan davranışlarının nedeni oluşturduğunu ifade ettiği 20'nin üzerindeki bir dizi gereksinimden yalnızca başarı, güç ve yakın ilişki gereksinimlerini içeren kuramdır. McClelland bu üç gereksinimden

¹²⁷ Ferit Küçük, "Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, cilt 44, sayı 511, 2007, s.77.

¹²⁸ Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, Halil Can, İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2006, s.105.

¹²⁹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.376.

genellikle başarı gereksinimi üzerinde yoğunlukla çalışmış olsa de, birçok araştırmada bu üç gereksinimi birlikte test etmiştir¹³⁰.

Başarı Gereksinimi: Başarı için bireysel sorumluluk, belirli ölçülerde risk alma, elde edilen performansa ilişkin yeterli ve zamanında bir geribildirim almak amacıyla duyulan kuvvetli bir arzuyla tanımlanır¹³¹. McClelland'a göre bu ihtiyaçlar zaman ve yaşam tecrübeleri ile ortaya çıkmakta ve daha çok sosyo-psikolojik türden olmakla birlikte toplumsal açıdan önem taşımaktadır. Kişisel olarak yönetmede ihtiyaç duyulan ve diğerlerinin ihtiyaçlarını anlayıp yardım etmenin bireyleri nasıl motive ettiğini de tartışmıştır. Kimliklere göre farklı motivasyon oluşumlarının kullanılmasını belirlemiştir. Başarı ihtiyacı kuvvetli olan kişi, kendisine ulaşılması güç amaçlar seçer, gerekli bilgiyi toplar ve kullanmak için davranış gösterir.

Güç Gereksinimi: Güç (erk) gereksinimi; "Başkalarını etkileme araçlarını denetleme yoluyla kişinin doyuma ulaşma eğilimi" olarak tanımlanabilir. Yüksek güç gereksinimi içindeki bireyler, kendi çevresini, finansal ve maddi kaynakları, bilgiyi ve diğer insanları kontrol altına almak arzusu göstermektedir.

Yakın İlişki Gereksinimi: Yüksek başarı gereksinimi içindeki birey, sosyal ilişkilerini sürdürerek daha fazla zaman geçirmekte, gruplara katılarak, seilmeyi ve benimsenmeyi tercih ederek bu gereksinimini gidermektedir. Böyle bir gereksinime güçlü bir biçimde sahip olan kişi, diğerleriyle olumlu duygusal ilişkiler arama yolundadır. Bu ilişki "arkadaşlık" sözcüğü ile açıklanabilir. Diğerlerini sevme, onlar tarafından benimsenme ve sevilme ya da affetme ve affedilme eğilimleri, kişilerarası ilişkilerin bozulmasına tepkide bulunma, bozulan ilişkileri yeniden sağlamaya çalışma, yakın ilişki gereksiniminin belirtileri olarak gösterilmektedir¹³².

¹³⁰Pınar Süral Özer, Tayfun Topaloğlu, **Motivasyonda Kapsam Kuramları**, Editör Serinkan C., Liderlik ve Motivasyon, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2008, s.s.95- 98.

¹³¹ Melek Gökay, "Görsel Sanatlar (Resim-İş) Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007, s.17.

¹³² Özer ve Topaloğlu, a.g.e., s.s.95- 98.

3.4.2. Süreç Kuramları

Bireylerin hangi hedefler tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir, sorusu süreç kuramlarının yanıtlamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. İçsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de birey davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır¹³³. Süreç kuramlarını, Vroom'un Beklenti Kuramı, İşlevsel Pekiştirme Kuramı, Adams'ın Hakkaniyet Kuramı ve Locke'in Amaç Kuramı olmak üzere dört başlıkta incelemek mümkündür. Bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Motivasyon konusunda gittikçe önem kazanan kuramların başında bekleyiş kuramı (beklenti) kuramları gelmektedir. Bu kuram 1960'lı yıllarda Victor H. Vroom tarafında geliştirilmiştir¹³⁴.

Vroom kuramı, motivasyonun kişilerin görevleri yerine getirme yetenekleri ve arzulanmış ödüllerini alma konusundaki beklentilerine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Beklenti kuramı, ihtiyaçların ve ödüllerin türleri ile değil, kişilerin ödüllerini almak için geliştirdikleri düşünce süreciyle ilgilidir. Bu kuram, kişinin gösterdiği gayretle elde edilen kişisel yüksek performans ile bağlantılı sonuçlarının arzulanabilirliği arasındaki ilişkilere dayanmaktadır.

Eğer personel yüksek çaba ve yüksek performans gösteriyor ancak beklediği sonuçları alamıyorsa motivasyonu düşer. Yani mühim olan sonuçların çalışan açısından çekiciliği (değeri) yüksek ise çaba göstermek ve performans elde etmek için motivasyonu yüksek olacaktır. Eğer çaba ve iyi performans için ortaya konan ödüller sonuçlar) çalışan için bir değer ifade

¹³³ Metin Ateş, "Güdülenme", <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm>, 15 Eylül 2012.

¹³⁴ Koçel, a.g.e., s.494.

etmiyorsa motivasyon da düşük olacaktır. Burada önemli bir nokta, sonuçların çekiciliğinin (değerinin) çalışanlar arasında farklı algılanabilmesidir¹³⁵.

Beklenti kuramı, daha önceki motivasyon kuramlardan farklı olarak geliştirilen üç önemli temele dayanmıştır¹³⁶;

1. Birinci varsayım, bir davranışın meydana çıkmasına sebep olan insanın kendi kişisel özellikleri ve çevresel şartların birlikte etkisi ile tespit edilir ve yönlendirilir. Ferdin kişisel özellikleri veya çevre şartları, tek başına davranış üzerinde etkili değildirler. Kişiler kurumlara kendi psikolojileri ile katılırlar. Kişinin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları kurumdan bekledikleri yararlar vardır. Bu etkenlerin bütünü kişinin çalışma ortamına ne şekilde katkıda bulunabileceğini belirler.
2. İkinci varsayım, her insan, diğerlerinden farklı ihtiyaç, istek ve amaçlara sahiptirler. Aynı şekilde her insan arzu ettiği ödül yapılan açısından da diğerlerinden farklıdır. Tesadüfi bir şekilde meydana gelmeyen bu farklılıklara, kişinin ihtiyaçlarının şiddetindeki değişmelerin sistematik bir şekilde incelenmesinden meydana gelebilir.
3. Üçüncü varsayım, kişileri istedikleri ödüllere ulaştıracak alternatif davranış şekilleri içinden algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır. Diğer bir ifadeyle, kişiler arzu ettikleri ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar, bazı arzu edilmeyen ödüller vardır ki, kişiler bunlarla ilgili olarak herhangi bir davranışta bulunamazlar.

3.4.2.2. İşlevsel Pekiştirme Kuramı

İşlevsel Pekiştirme Kuramı, gönüllü tepkilere dayanmaktadır. B.F. Skinner, insan davranışlarının insanın içinden gelen dürtülerle değil, çevre

¹³⁵Barutçugil, a.g.e., s.s. 378-379.

¹³⁶Ertürk, a.g.e.,s.149.

tarafından belirlendiğini bu sebeple insanın çevresindeki ödüllendiricilerin ve güçlendiricilerin değiştirilmesiyle güdülenmenin sağlanabileceğini ileri sürmektedir. İnsanın davranışlarını yönlendirmesi çevreden aldığı tepkilere bağlıdır¹³⁷. İnsan davranışlarını pekiştirmek ya da düzeltmek için kullanılan pekiştirme araçları; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma olmak üzere dört grupta toplanabilir¹³⁸.

Olumlu Pekiştirme: Olumlu pekiştirme “arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesi” dir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir. Ödüllerin bir kısmı içsel, bir kısmı da dışsal ödül niteliğindedir. İçsel ödülü kişi her ne kadar işi yapmaktan zevk alma, eser yaratmaktan mutluluk duyma, başarısından dolayı çevresinde prestij sahibi olma gibi duygulardan elde etmekte ise de kişinin dışındaki yönetim onun başarısını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirler ve kaynaklar da sağlamaktadır. Ancak önemli olan kişiyi bu tatmini kendi içinde duyarak işteki başarılı davranışını devam ettirecek tekrarlar da bulunmasıdır. Dışsal ödüllerde kişinin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesidir. Prim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadırlar¹³⁹.

Olumsuz pekiştirme: Kişiyi, davranışının yönetimce istenmeyen bir davranış olduğunu hissettirmektir. Bunu hisseden kişi aynı davranışı tekrar etmekten kaçınacaktır. Örneğin, işe geç kalan kişiyi yönetici bu davranışı eleştirdiğini hissettirirse, eleştiriden kaçınmak için kişi işe erken gelmeye çalışacaktır¹⁴⁰.

Son verme: Bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle önleme tedbirlerinden oluşmaktadır. Böylece istenmeyen davranış tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci yaşanmayacaktır. Yine ceza söz konusu değildir. Söz konusu olan; kişiyi davranışının işletmeden geleceğe

¹³⁷ Yüksel, a.g.e., s.s. 145-146.

¹³⁸ Barutçugil, a.g.e., s. 380.

¹³⁹ Eren, a.g.e., s.s. 545-546.

¹⁴⁰ Yüksel, a.g.e., s. 147.

ilişkin beklentilerini sekteye uğratacağını hissettirmektedir. Bu beklentiler ise zam ve terfi benzeri beklentiler olabilmektedir¹⁴¹.

Cezalandırma: Kişinin istenmeyen davranışları karşısında kendisine bir ceza verilmesidir. Ceza, motive edici olmaktan ziyade moral bozukluklarına yol açan bir unsur olarak görülmektedir. Zira, cezalandırmanın istenmeyen hareketleri ortadan kaldırmasına rağmen, istenen hareketi yaptırıcı gücü yoktur. Bu sebeple pekiştirilmek istenilen hareketlerde ödüllendirme daha iyi sonuçlar vermektedir¹⁴².

3.4.2.3. Adams'ın Hakkaniyet Kuramı

Adams, araştırmalarında kişilerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada kişiler kendilerinin kuruma sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekâları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, kurumdan sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Kişiler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını karşılaştırmaktadır. Eğer eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir¹⁴³.

Kuramın çıkış noktası; iş görenlerin çalışma ilişkilerinde, eşit muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği konusudur.

¹⁴¹ Özkan Tütüncü, Deniz Küçükusta. "Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon", **2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı**, Çeşme, İzmir, 21-24 Şubat 2008, s. 16.

¹⁴² Yüksel, a.g.e., s. 147.

¹⁴³ Eren, a.g.e., s.543.

Kuram, birey, karşılaştırma, girdiler ve çıktılar olmak üzere dört temel kavrama dayanmaktadır¹⁴⁴:

1. **Birey:** Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan insan
2. **Karşılaştırma:** Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında bireyin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler veya gruplar.
3. **Girdiler:** İnsanın işine taşıdığı bireysel özellikler. Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe...
4. **Çıktılar:** Kişinin işten elde ettiği; ücret ve tanınma gibi ödüller.

Adams'a göre bireyin motivasyonu, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlıdır. Birey kendi çabanın sonucu ile başkalarının çabalarının sonuçlarını karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle bir oran oluşturarak olur. Birey kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı bireylerin oranlarıyla karşılaştırır. Algıladığı her eşitsiz durum, eşitsizliği giderecek davranışı göstermesi ile sonuçlanır.

Hakkaniyet Kuramı, bireyleri motive etmek için sosyal eşitliğin nasıl kullanılması gerektiğini anlatır. Eğer bireyler aynı gayret sonunda kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettiklerinin eşit olduğunu görürse kendilerine eşit davranıldığını düşünürler ve motivasyon düzeyleri yükselir¹⁴⁵.

3.4.2.4. Locke' in Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon kuramına göre, bireylerin belirlediği hedefler, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir birey, elde edilmesi gayet kolay olan hedefler belirleyen bir bireye oranla, daha yüksek

¹⁴⁴Simge Velipaşalar, "Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri -2", 2006, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>, 15 Eylül 2012.

¹⁴⁵Barutçugil, a.g.e., s.378.

performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Kuramın ana fikri bireylerin kendileri için belirledikleri hedefin ulaşılabilirlik derecesidir¹⁴⁶.

Bu sebeple, iş yerindeki kurumsal hedefleri gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler bireylerin burada hedeflerine uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Hedeflerin motivasyondaki rolleri şöyle sıralanmaktadır¹⁴⁷;

- Kişi tarafından belirlenen hedefin açık seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır.
- Kişi tarafından belirlenen hedeflerin kolay başarılamayacak cinsten olması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır.
- Kişisel hedeflerin örgütsel hedefler, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir. Çatışma arttıkça kişisel davranışların işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır.

¹⁴⁶ Abdulkadir Teke, “Yöneticilik ve Motivasyon”, <http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri/2009%20Ders%20Notlar%C4%B1/Y%C3%B6neticilik%20ve%20Motivasyon.pdf>, 15 Eylül 2012, s.11.

¹⁴⁷ Metin Ateş, “Güdülenme”, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm>, 15 Eylül 2012.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETİÇİ EĞİTİMİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilemez. Bilmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir¹⁴⁸.

4.2. Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul’da faaliyet gösteren özel bankalardaki çalışanlar oluşturmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q^{149}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

¹⁴⁸ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 23. Basım, Ankara, Nobel Yayın, 2012, s.77

¹⁴⁹ Priscilla Salant, Don A. Dillman, **How to Conduct Your Own Survey**, Newyork, John Wiley&Sons, Inc., 1994, s. 55.

d: Olayın görölüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 10 örnekleme hatası ile gerekli örnekleme büyüklüğü $n = 96$ olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 250 çalışana uygulanmış ve 235 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, \pm % 10 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

4.1. Araştırmanın Hipotezleri

H: Hizmet içi eğitime yönelik tutum ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H: Hizmet içi eğitime yönelik tutumun motivasyon üzerine olumlu etkisi vardır.

1- Hizmet içi eğitime yönelik tutum ve motivasyon düzeyleri ile cinsiyetin, demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterir.

2- Hizmet içi eğitime yönelik tutum ve motivasyon düzeyleri ile çalışma sürelerinin, demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterir.

3- Hizmet içi eğitime yönelik tutum ve motivasyon düzeyleri ile görevlerinin, demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterir.

4- Hizmet içi eğitime yönelik tutum ve motivasyon düzeyleri ile aldıkları hizmet içi eğitim sayılarının, demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterir.

5- Hizmet içi eğitime yönelik tutum ve motivasyon düzeyleri ile hizmet içi eğitim türlerinin, demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterir.

6- Hizmet içi eğitime yönelik tutum ve motivasyon düzeyleri ile sektörde çalışma sürelerinin, demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterir.

4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu, üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik sorular; ikinci bölümünde ise hizmet içi eğitime yönelik tutumları belirlemeye yönelik bir ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümünde çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek İnce tarafından geliştirilmiştir. Ölçek çalışan motivasyonunu Herzberg'in teorisi kapsamında ele almaktadır. Buna göre motivasyon unsurları, işin kendisiyle ilgili olanlar ve iş dışı olanlar olmak üzere iki ana kategoride toplam 10 boyut kapsamında değerlendirilmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. İfadelerin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Toplam 35 ifadenin 24'ü olumlu olup kalan 11'i olumsuzdur. Değerlendirmeler olumlu ifadelerde kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek; olumsuz ifadelerde ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmektedir. Buna göre, ölçekten alınan yüksek puan kişinin ilgili unsur itibariyle motivasyonunun yüksek olduğunu; düşük puan ise tam tersi durumu göstermektedir.

Ölçekte yer alan motivasyon unsurları ve içerikleri aşağıda belirtilmiştir¹⁵⁰:

İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları

1. İşin İçeriği: Çalışanın işini severek yapması; bilgi ve becerilerini kullanma fırsatı bulması; işiyle ilgili yeterli düzeyde sorumluluk sahibi olması

¹⁵⁰ Özlem İnce, “İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, s.44.

2. İlerleme İmkânları: Çalıştığı kurumda kendisine ilerleme imkânlarının sunulması
3. Gelişme İmkânları: Çalıştığı kurumun çalışanlarına kendilerini geliştirme imkânları sunması
4. Sosyal Statü: Çalıştığı kurumda bulunmaktan gurur duyma; söz konusu kurumu çalışılacak bir yer olarak görme
5. Takdir Edilme: Çalıştığı kurumun isini iyi yapanları takdir etmesi; başarısının ödüllendirilmesi

İş Dışı Motivasyon Unsurları

6. Fiziki Çalışma Koşulları: Çalışma ortamının fiziki özelliklerinden duyulan memnuniyet; işyerinin çalışanına iş yapmak için yeterli donanımı sağlaması
7. İş Arkadaşları ile İlişkiler: Çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde olma; iş arkadaşları ile ilişkilerden duyulan memnuniyet
8. İş Güvencesi: İşini kaybetmeme konusunda işyerine duyulan güven; işyerinin çalışanın sağlığını korumaya verdiği önem
9. Ücret: Yaptığı işin karşılığını aldığı düşünmesi; başkalarıyla karşılaştığında aldığı ücreti yeterli bulması; piyasa koşullarına göre ücretini tatminkâr bulması
10. Yönetici Davranışı: Yöneticinin çalışanın işinde serbest bırakması; çalışanın iş dışındaki sorunlarıyla ilgilenmesi

Ölçeğin iç tutarlılık katsayıları İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları için 0,902; İş Dışı Motivasyon Unsurları için 0,897 olarak hesaplanmıştır.

Hizmet içi eğitime yönelik tutumları belirlemeye yönelik 12 maddelik ölçek araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Ölçek maddeleri oluşturulurken ilgili literatür bilgi birikimi taranarak soru önermeleri oluşturulmuştur. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0,880$ olarak bulunmuştur. Ölçekte bulunan 2 ve 4. Maddeler ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkilediğinden araştırmadan çıkartılmıştır. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,822 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %59,17 olan tek faktör oluşmuştur.

Tablo 2. Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum Ölçeği Faktör Yapısı

Faktörler	Maddeler	Faktör yükü	Varyans Oranı	Cronbach' s Alpha
Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum	Hizmet İçi eğitime her çalışan için bir ihtiyaçtır.	0,775	59,173	0,880
	Hizmet İçi eğitim konuları uzman eğitimciler tarafından verilmektedir.	0,588		
	Eğitimlerde işlenen konular, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmiştir.	0,801		
	Eğitimlerde işlenen konular, işletmenin (nitelikli personel ve hizmet kalitesi vb) ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmiştir.	0,810		
	Aldığım hizmet İçi eğitim işimi daha doğru yapmamı sağladı.	0,682		
	Aldığım hizmet İçi eğitim kendimi daha başarılı ve yararlı hissetmemi sağladı.	0,680		
	Aldığım hizmet İçi eğitim, kariyer gelişimime katkı sağladı	0,592		
	İşletmede uygulanan hizmet İçi eğitim programları için ayrılan süre yeterlidir	0,675		
	Aldığım hizmet İçi eğitim iş arkadaşlarımla ve müşterilerle ilişkilerime olumlu katkılar sağladı	0,745		
	Aldığım hizmet İçi eğitim işimden aldığım zevki artırdı.	0,652		
Toplam Varyans: 59,173				

Hizmet İçi eğitime yönelik tutumları belirlemeye yönelik ölçeğin güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu saptanmıştır.

4.3. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde gruptaki denek sayısı yeterli değilse ya da denek sayısı yeterli olduğu halde veri parametrik test varsayımlarını yerine getiremiyorsa parametrik olmayan yöntemler kullanılır¹⁵¹. Araştırmanın değişkenleri için parametrik test varsayımlarından normal dağılım analizi

¹⁵¹ Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayın. 2008; Kadir Sümbüloğlu, Vildan Sümbüloğlu, **Biyoistatistik**, Ankara, Hatiboğlu Basım ve Yayım, 2007.

uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılımını gösteren Kolmogorov Smirnov testi sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

Tablo 3. One-SampleKolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi

	p
Hizmet içi Eğitime Yönelik Tutum	0,079
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon Unsurları	0,147
İş Dışı Motivasyon Unsurları	0,209

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki fark t-testi ile analiz edilmiştir. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (Oneway) Anova testi uygulanmıştır. Anova (Varyans Analizi) testinin kullanıldığı durumlarda, homojenlik testi (Levene testi) sonuçlarına göre kullanılan çoklu karşılaştırmalar da (Post HotcTests) değişmektedir. Grup varyanslarının homojen (eşit) olduğu durumlarda Scheffe, Tukey, LSD testleri kullanılabilir. Varyansların homojen olmadığı durumlarda Dunnett's C veya Tamhane's T2 testi seçilebilir¹⁵². Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe ve Dunnett's C çoklu karşılaştırma testleri tercih edilmiştir.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Spearman korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir¹⁵³;

r	İlişki
0,00 - 0,25	Çok Zayıf
0,26 - 0,49	Zayıf
0,50 - 0,69	Orta
0,70 - 0,89	Yüksek
0,90 - 1,00	Çok Yüksek

¹⁵² Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**,Ankara,PegemA Yayınları, 2010, s.49.

¹⁵³Kalaycı, a.g.e., s.116

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin ve faktör(boyut) puanlarının değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok Düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok Yüksek

Ölçeğin güvenilirliği değerlendirilirken Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri¹⁵⁴;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

4.4. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan banka çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

¹⁵⁴ Kazım Özdamar, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2004.

4.4.1. Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 4. Banka Çalışanlarının Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	18-25	10	4,3
	26-30	75	31,9
	31-35	30	12,8
	36-40	45	19,1
	41-45	40	17,0
	46 +	35	14,9
	Toplam	235	100,0
Cinsiyet	Bayan	103	43,8
	Erkek	132	56,2
	Toplam	235	100,0
Sektörde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	60	25,5
	6-10 Yıl	35	14,9
	11-15 Yıl	60	25,5
	16-20 Yıl	25	10,6
	21 Ve üzeri	55	23,4
	Toplam	235	100,0
Bankada Çalışma Süresi	1-5 Yıl	78	33,2
	6-10 Yıl	60	25,5
	11-15 Yıl	71	30,2
	16-20 Yıl	16	6,8
	21 Ve üzeri	10	4,3
	Toplam	235	100,0
Görev	Gişe Görevlisi	56	23,8
	Müşteri Temsilcisi	62	26,4
	Yönetici	42	17,9
	Diğer Pozisyon	75	31,9
	Toplam	235	100,0
Hizmet İçi Eğitim Sayısı	1 Kez	22	9,4
	2 Kez	21	8,9
	3 Kez	35	14,9
	4 Kez	22	9,4
	5 Ve üzeri	135	57,4
	Toplam	235	100,0
	Hizmet İçi Eğitimin Türü	İşe Alıştırma Eğitimi	35
Rotasyon Yoluyla Eğitim Yöntemi		10	4,3
Mesleki Kurslar		140	59,6
Yönetici Gözetiminde Eğitim		25	10,6
Diğer		25	10,6
Toplam		235	100,0

Banka çalışanları yaş değişkenine göre 10'u (%4,3) 18-25, 75'i (%31,9) 26-30, 30'u (%12,8) 31-35, 45'i (%19,1) 36-40, 40'ı (%17,0) 41-45, 35'i (%14,9) 46 + olarak dağılmaktadır.

Banka çalışanları cinsiyet değişkenine göre 103'ü (%43,8) Bayan, 132'si (%56,2) Erkek olarak dağılmaktadır.

Banka çalışanları sektörde çalışma süresi değişkenine göre 60'ı (%25,5) 1-5 yıl, 35'i (%14,9) 6-10 yıl, 60'ı (%25,5) 11-15 yıl, 25'i (%10,6) 16-20 yıl, 55'i (%23,4) 21 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Banka çalışanları bankada çalışma süresi değişkenine göre 78'i (%33,2) 1-5 yıl, 60'ı (%25,5) 6-10 yıl, 71'i (%30,2) 11-15 yıl, 16'sı (%6,8) 16-20 yıl, 10'u (%4,3) 21 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Banka çalışanları görev değişkenine göre 56'sı (%23,8) gişe görevlisi, 62'si (%26,4) müşteri temsilcisi, 42'si (%17,9) yönetici, 75'i (%31,9) diğer pozisyon olarak dağılmaktadır.

Banka çalışanları hizmet içi eğitim sayısı değişkenine göre 22'si (%9,4) 1 kez, 21'i (%8,9) 2 kez, 35'i (%14,9) 3 kez, 22'si (%9,4) 4 kez, 135'i (%57,4) 5 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Banka çalışanları hizmet içi eğitimin türü değişkenine göre 35'i (%14,9) işe alıştırma eğitimi, 10'u (%4,3) rotasyon yoluyla eğitim yöntemi, 140'ı (%59,6) mesleki kurslar, 25'i (%10,6) yönetici gözetiminde eğitim, 25'i (%10,6) diğer olarak dağılmaktadır.

4.4.2. Banka Çalışanlarının Motivasyon ve Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumlarına İlişkin Bulgular

Tablo 5. Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri

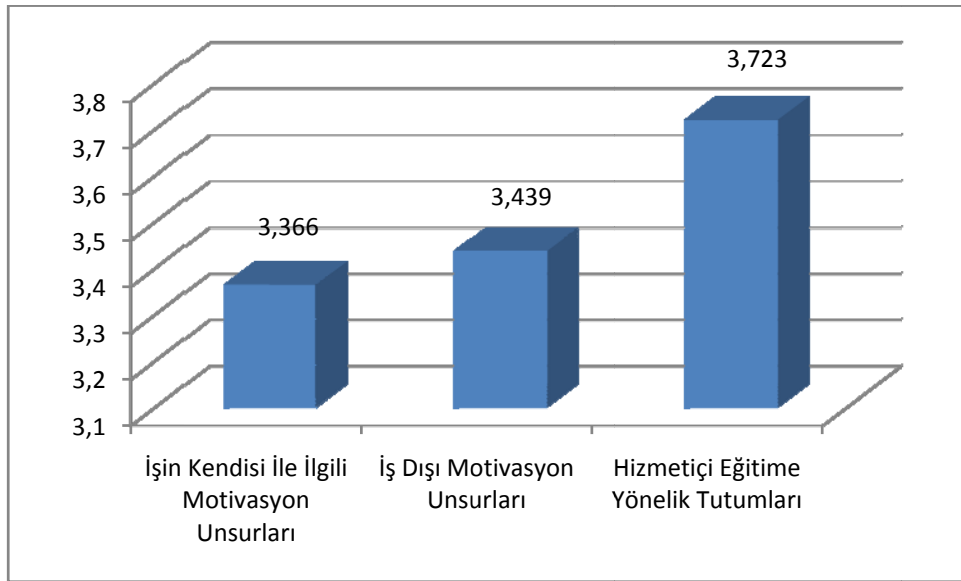
	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon Unsurları	235	3,366	0,469	2,060	4,190
İş Dışı Motivasyon Unsurları	235	3,439	2,506	2,580	20,320

Banka çalışanlarının “işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları” orta ($3,366 \pm 0,469$); “iş dışı motivasyon unsurları” yüksek ($3,439 \pm 2,506$) düzeydedir.

Tablo 6. Banka Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutumları	235	3,723	0,577	2,300	4,900

Banka çalışanlarının “hizmet içi eğitime yönelik tutumları” yüksek ($3,723 \pm 0,577$); düzeydedir.



Şekil 1. Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri ve Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumları

Tablo 7. Banka Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumları İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

	İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon Unsurları	İş Dışı Motivasyon Unsurları
Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum	0,557**	0,050

Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum ile işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.557$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum arttıkça işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları artmaktadır.

İş dışı motivasyon unsurları ile işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları, Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum ile iş dışı motivasyon unsurları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 8. Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumun İş Dışı Motivasyon Unsurları Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İş Dışı Motivasyon Unsurları	Sabit	2,635	2,462	0,015	0,577	0,448	-0,002
	Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutum	0,216	0,760	0,448			

Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum ile iş dışı motivasyon unsurları arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=0,577; p=0,448>0,050).

Tablo 9. Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumun İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon Unsurları Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon Unsurları	Sabit	1,683	10,110	0,000	104,532	0,000	0,307
	Hizmetiçi Eğitime Yönelik Tutum	0,452	10,224	0,000			

Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum ile işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=104,532; p=0,000<0.05). İşin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,307). Çalışanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum düzeyi işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyini arttırmaktadır (β =0,452).

4.4.3. Banka Çalışanlarının Motivasyon ve Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 10. Banka Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumları ve Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum	18-25	10	3,850	0,053	9,683	0,000	2 > 4
	26-30	75	3,953	0,559			3 > 4
	31-35	30	3,967	0,397			2 > 5
	36-40	45	3,600	0,674			3 > 5
	41-45	40	3,588	0,367			1 > 6
	46 +	35	3,300	0,579			2 > 6
							3 > 6
				4 > 6			
				5 > 6			
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon Unsurları	18-25	10	3,000	0,329	11,057	0,000	2 > 1
	26-30	75	3,583	0,415			3 > 1
	31-35	30	3,385	0,339			5 > 1
	36-40	45	3,208	0,577			2 > 3
	41-45	40	3,484	0,126			2 > 4
	46 +	35	3,054	0,517			5 > 4
							2 > 6
				3 > 6			
				5 > 6			
İş Dışı Motivasyon Unsurları	18-25	10	3,316	0,277	6,445	0,000	6 > 1
	26-30	75	3,165	0,173			6 > 2
	31-35	30	2,991	0,201			6 > 3
	36-40	45	2,959	0,266			6 > 4
	41-45	40	3,033	0,141			6 > 5
	46 +	35	5,526	6,136			

Araştırmaya katılanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=9,683$; $p=0,000 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 26-30 olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,953 \pm 0,559$), yaşı 36-40 olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,600 \pm 0,674$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,967 \pm 0,397$), yaşı 36-40 olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,600 \pm 0,674$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30

olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,953 \pm 0,559$), yaşı 41-45 olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,588 \pm 0,367$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,967 \pm 0,397$), yaşı 41-45 olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,588 \pm 0,367$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 18-25 olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,850 \pm 0,053$), yaşı 46 + olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,300 \pm 0,579$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30 olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,953 \pm 0,559$), yaşı 46 + olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,300 \pm 0,579$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,967 \pm 0,397$), yaşı 46 + olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,300 \pm 0,579$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-40 olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,600 \pm 0,674$), yaşı 46 + olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,300 \pm 0,579$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,588 \pm 0,367$), yaşı 46 + olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,300 \pm 0,579$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=11,057$; $p=0,000 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 26-30 olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,583 \pm 0,415$), yaşı 18-25 olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,000 \pm 0,329$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,385 \pm 0,339$), yaşı 18-25 olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,000 \pm 0,329$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,484 \pm 0,126$), yaşı 18-25 olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,000 \pm 0,329$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30

olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,583 \pm 0,415$), yaşı 31-35 olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,385 \pm 0,339$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30 olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,583 \pm 0,415$), yaşı 36-40 olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,208 \pm 0,577$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,484 \pm 0,126$), yaşı 36-40 olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,208 \pm 0,577$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30 olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,583 \pm 0,415$), yaşı 46 + olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,054 \pm 0,517$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,385 \pm 0,339$), yaşı 46 + olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,054 \pm 0,517$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,484 \pm 0,126$), yaşı 46 + olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,054 \pm 0,517$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,445$; $p=0,000 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 46 + olanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ($5,526 \pm 6,136$), yaşı 18-25 olanların iş dışı motivasyon unsurları puanlarından ($3,316 \pm 0,277$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 46 + olanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ($5,526 \pm 6,136$), yaşı 26-30 olanların iş dışı motivasyon unsurları puanlarından ($3,165 \pm 0,173$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 46 + olanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ($5,526 \pm 6,136$), yaşı 31-35 olanların iş dışı motivasyon unsurları puanlarından ($2,991 \pm 0,201$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 46 + olanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ($5,526 \pm 6,136$), yaşı 36-40 olanların iş dışı motivasyon unsurları puanlarından ($2,959 \pm 0,266$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 46 + olanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ($5,526 \pm 6,136$), yaşı 41-45

olanların iş dışı motivasyon unsurları puanlarından ($3,033 \pm 0,141$) yüksek bulunmuştur.

Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum, İşin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları, İş dışı motivasyon unsurları düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonrası bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 11. Banka Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumları ve Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum	Bayan	103	3,806	0,665	1,946	0,062
	Erkek	132	3,659	0,491		
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon Unsurları	Bayan	103	3,376	0,570	0,286	0,786
	Erkek	132	3,358	0,372		
İş Dışı Motivasyon Unsurları	Bayan	103	3,105	0,320	-1,815	0,042
	Erkek	132	3,700	3,314		

Araştırmaya katılanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-1.815$; $p=0.042 < 0,05$). Erkeklerin iş dışı motivasyon unsurları puanları ($x=3,700$), bayanların iş dışı motivasyon unsurları puanlarından ($x=3,105$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum, işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 12. Banka Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumları ve Motivasyon Düzeylerinin Bankada Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum	1-5 Yıl	78	3,997	0,516	14,723	0,000	1 > 2
	6-10 Yıl	60	3,672	0,506			1 > 3
	11-15 Yıl	71	3,685	0,531			1 > 4
	16-20 Yıl	16	3,238	0,655			2 > 4
	21 Ve üzeri	10	2,950	0,158			3 > 4
							1 > 5
							2 > 5
							3 > 5
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon Unsurları	1-5 Yıl	78	3,541	0,423	5,797	0,000	1 > 2
	6-10 Yıl	60	3,271	0,442			1 > 3
	11-15 Yıl	71	3,292	0,532			1 > 5
	16-20 Yıl	16	3,422	0,093			4 > 5
	21 Ve üzeri	10	3,000	0,395			
İş Dışı Motivasyon Unsurları	1-5 Yıl	78	4,051	3,812	1,846	0,121	
	6-10 Yıl	60	3,018	0,245			
	11-15 Yıl	71	3,238	2,066			
	16-20 Yıl	16	3,023	0,061			
	21 Ve üzeri	10	3,290	0,527			

Araştırmaya katılanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ortalamalarının bankada çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=14,723$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bankada çalışma süresi 1-5 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,997 \pm 0,516$), bankada çalışma süresi 6-10 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,672 \pm 0,506$) yüksek bulunmuştur. Bankada çalışma süresi 1-5 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,997 \pm 0,516$), bankada çalışma süresi 11-15 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,685 \pm 0,531$) yüksek bulunmuştur. Bankada çalışma süresi 1-5 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,997 \pm 0,516$), bankada çalışma süresi 16-20 yıl olanların Hizmet

İçerik Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,238 \pm 0,655$) yüksek bulunmuştur. Bankada çalışma süresi 6-10 yıl olanların Hizmet İçerik Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,672 \pm 0,506$), bankada çalışma süresi 16-20 yıl olanların Hizmet İçerik Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,238 \pm 0,655$) yüksek bulunmuştur. Bankada çalışma süresi 11-15 yıl olanların Hizmet İçerik Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,685 \pm 0,531$), bankada çalışma süresi 16-20 yıl olanların Hizmet İçerik Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,238 \pm 0,655$) yüksek bulunmuştur. Bankada çalışma süresi 1-5 yıl olanların Hizmet İçerik Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,997 \pm 0,516$), bankada çalışma süresi 21 ve üzeri olanların Hizmet İçerik Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($2,950 \pm 0,158$) yüksek bulunmuştur. Bankada çalışma süresi 6-10 yıl olanların Hizmet İçerik Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,672 \pm 0,506$), bankada çalışma süresi 21 ve üzeri olanların Hizmet İçerik Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($2,950 \pm 0,158$) yüksek bulunmuştur. Bankada çalışma süresi 11-15 yıl olanların Hizmet İçerik Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,685 \pm 0,531$), bankada çalışma süresi 21 ve üzeri olanların Hizmet İçerik Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($2,950 \pm 0,158$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ortalamalarının bankada çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,797$; $p=0,000 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bankada çalışma süresi 1-5 yıl olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,541 \pm 0,423$), bankada çalışma süresi 6-10 yıl olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,271 \pm 0,442$) yüksek bulunmuştur. Bankada çalışma süresi 1-5 yıl olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,541 \pm 0,423$), bankada çalışma süresi 11-15 yıl olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,292 \pm 0,532$) yüksek bulunmuştur. Bankada çalışma süresi 1-5 yıl olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,541 \pm 0,423$), bankada çalışma süresi 21 ve üzeri olanların işin kendisi ile ilgili

motivasyon unsurları puanlarından ($3,000 \pm 0,395$) yüksek bulunmuştur. Bankada çalışma süresi 16-20 yıl olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,422 \pm 0,093$), bankada çalışma süresi 21 ve üzeri olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,000 \pm 0,395$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ortalamalarının bankada çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 13. Banka Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumları ve Motivasyon Düzeylerinin Görevlerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum	Gişe Görevlisi	56	3,664	0,536	2,272	0,081	
	Müşteri Temsilcisi	62	3,673	0,622			
	Yönetici	42	3,931	0,646			
	Diğer Pozisyon	75	3,693	0,509			
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon Unsurları	Gişe Görevlisi	56	3,175	0,549	7,583	0,000	2 > 1 3 > 1 3 > 4
	Müşteri Temsilcisi	62	3,452	0,514			
	Yönetici	42	3,580	0,452			
	Diğer Pozisyon	75	3,317	0,276			
İş Dışı Motivasyon Unsurları	Gişe Görevlisi	56	3,011	0,285	3,785	0,011	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	Müşteri Temsilcisi	62	3,002	0,271			
	Yönetici	42	3,264	0,241			
	Diğer Pozisyon	75	4,218	4,333			

Araştırmaya katılanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,583$; $p=0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi müşteri temsilcisi olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,452 \pm 0,514$),

görevi gişe görevlisi olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,175 \pm 0,549$) yüksek bulunmuştur. Görevi yönetici olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,580 \pm 0,452$), görevi gişe görevlisi olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,175 \pm 0,549$) yüksek bulunmuştur. Görevi yönetici olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,580 \pm 0,452$), görevi diğer pozisyon olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,317 \pm 0,276$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,785$; $p=0,011 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi diğer pozisyon olanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ($4,218 \pm 4,333$), görevi gişe görevlisi olanların iş dışı motivasyon unsurları puanlarından ($3,011 \pm 0,285$) yüksek bulunmuştur. Görevi diğer pozisyon olanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ($4,218 \pm 4,333$), görevi müşteri temsilcisi olanların iş dışı motivasyon unsurları puanlarından ($3,002 \pm 0,271$) yüksek bulunmuştur. Görevi diğer pozisyon olanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ($4,218 \pm 4,333$), görevi yönetici olanların iş dışı motivasyon unsurları puanlarından ($3,264 \pm 0,241$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 14. Banka Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumları ve Motivasyon Düzeylerinin Aldıkları Hizmet İçi Eğitim Sayılarına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum	1 Kez	22	3,405	0,326	26,008	0,000	5 > 1
	2 Kez	21	3,224	0,476			4 > 2
	3 Kez	35	3,300	0,705			5 > 2
	4 Kez	22	3,541	0,419			5 > 3
	5 Ve üzeri	135	3,993	0,443			5 > 4
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon Unsurları	1 Kez	22	3,210	0,407	37,591	0,000	5 > 1
	2 Kez	21	2,515	0,263			1 > 2
	3 Kez	35	3,277	0,507			3 > 2
	4 Kez	22	3,381	0,299			4 > 2
	5 Ve üzeri	135	3,544	0,341			5 > 2 5 > 3
İş Dışı Motivasyon Unsurları	1 Kez	22	3,158	0,354	1,176	0,322	
	2 Kez	21	2,795	0,195			
	3 Kez	35	3,008	0,201			
	4 Kez	22	3,230	0,339			
	5 Ve üzeri	135	3,731	3,270			

Araştırmaya katılanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ortalamalarının Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=26,008$; $p=0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet İçi eğitim sayısı 5 ve üzeri olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,993 \pm 0,443$), Hizmet İçi eğitim sayısı 1 kez olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,405 \pm 0,326$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim sayısı 4 kez olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,541 \pm 0,419$), Hizmet İçi eğitim sayısı 2 kez olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,224 \pm 0,476$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim sayısı 5 ve üzeri olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,993 \pm 0,443$), Hizmet İçi eğitim sayısı 2

kez olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,224 \pm 0,476$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim sayısı 5 ve üzeri olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,993 \pm 0,443$), Hizmet İçi eğitim sayısı 3 kez olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,300 \pm 0,705$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim sayısı 5 ve üzeri olanların Hizmet İçi Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,993 \pm 0,443$), Hizmet İçi eğitim sayısı 4 kez olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,541 \pm 0,419$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ortalamalarının Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=37,591$; $p=0,000 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet İçi eğitim sayısı 5 ve üzeri olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,544 \pm 0,341$), Hizmet İçi eğitim sayısı 1 kez olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,210 \pm 0,407$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim sayısı 1 kez olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,210 \pm 0,407$), Hizmet İçi eğitim sayısı 2 kez olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($2,515 \pm 0,263$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim sayısı 3 kez olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,277 \pm 0,507$), Hizmet İçi eğitim sayısı 2 kez olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($2,515 \pm 0,263$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim sayısı 4 kez olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,381 \pm 0,299$), Hizmet İçi eğitim sayısı 2 kez olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($2,515 \pm 0,263$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim sayısı 5 ve üzeri olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,544 \pm 0,341$), Hizmet İçi eğitim sayısı 2 kez olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($2,515 \pm 0,263$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim sayısı 5 ve üzeri olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,544 \pm 0,341$), Hizmet İçi Hizmet İçi eğitim

sayısı 3 kez olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,277 \pm 0,507$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ortalamalarının Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 15. Banka Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumları ve Motivasyon Düzeylerinin Aldıkları Hizmet İçi Eğitim Türlerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum	İşe Alıştırma Eğitimi	35	3,900	0,450	13,564	0,000	5 > 1
	Rotasyon Yoluyula Eğitim Yöntemi	10	2,900	0,211			1 > 2
	Mesleki Kurslar	140	3,704	0,512			3 > 2
	Yönetici Gözetiminde Eğitim	25	3,460	0,774			4 > 2
	Diğer	25	4,180	0,454			5 > 2
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon Unsurları	İşe Alıştırma Eğitimi	35	3,250	0,605	6,218	0,000	1 > 3
	Rotasyon Yoluyula Eğitim Yöntemi	10	2,938	0,461			5 > 3
	Mesleki Kurslar	140	3,449	0,370			3 > 4
	Yönetici Gözetiminde Eğitim	25	3,125	0,626			5 > 4
	Diğer	25	3,475	0,384			
İş Dışı Motivasyon Unsurları	İşe Alıştırma Eğitimi	35	3,113	0,283	1,023	0,396	
	Rotasyon Yoluyula Eğitim Yöntemi	10	3,474	0,333			
	Mesleki Kurslar	140	3,697	3,216			
	Yönetici Gözetiminde Eğitim	25	2,937	0,241			
	Diğer	25	2,937	0,184			

Araştırmaya katılanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ortalamalarının Hizmet İçi eğitim türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=13,564$; $p=0,000 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet İçi eğitim türü diğer olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($4,180 \pm$

0,454), Hizmet İçi eğitim türü işe alıştırma eğitimi olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,900 \pm 0,450$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim türü işe alıştırma eğitimi olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,900 \pm 0,450$), Hizmet İçi eğitim türü rotasyon yoluyla eğitim yöntemi olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($2,900 \pm 0,211$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim türü mesleki kurslar olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,704 \pm 0,512$), Hizmet İçi eğitim türü rotasyon yoluyla eğitim yöntemi olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($2,900 \pm 0,211$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim türü yönetici gözetiminde eğitim olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,460 \pm 0,774$), Hizmet İçi eğitim türü rotasyon yoluyla eğitim yöntemi olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($2,900 \pm 0,211$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim türü diğer olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($4,180 \pm 0,454$), Hizmet İçi eğitim türü rotasyon yoluyla eğitim yöntemi olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($2,900 \pm 0,211$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim türü işe alıştırma eğitimi olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,900 \pm 0,450$), Hizmet İçi eğitim türü mesleki kurslar olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,704 \pm 0,512$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim türü diğer olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($4,180 \pm 0,454$), Hizmet İçi eğitim türü mesleki kurslar olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,704 \pm 0,512$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim türü işe alıştırma eğitimi olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,900 \pm 0,450$), Hizmet İçi eğitim türü yönetici gözetiminde eğitim olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,460 \pm 0,774$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim türü mesleki kurslar olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,704 \pm 0,512$), Hizmet İçi eğitim türü yönetici gözetiminde eğitim olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,460 \pm 0,774$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim türü diğer olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($4,180 \pm 0,454$), Hizmet İçi eğitim türü yönetici gözetiminde eğitim olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,460 \pm 0,774$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ortalamalarının Hizmet İçi eğitim türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,218$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet İçi eğitim türü mesleki kurslar olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,449 \pm 0,370$), Hizmet İçi eğitim türü işe alıştırma eğitimi olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,250 \pm 0,605$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim türü mesleki kurslar olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,449 \pm 0,370$), Hizmet İçi eğitim türü rotasyon yoluyla eğitim yöntemi olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($2,938 \pm 0,461$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim türü diğer olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,475 \pm 0,384$), Hizmet İçi eğitim türü rotasyon yoluyla eğitim yöntemi olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($2,938 \pm 0,461$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim türü mesleki kurslar olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,449 \pm 0,370$), Hizmet İçi eğitim türü yönetici gözetiminde eğitim olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,125 \pm 0,626$) yüksek bulunmuştur. Hizmet İçi eğitim türü diğer olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,475 \pm 0,384$), Hizmet İçi eğitim türü yönetici gözetiminde eğitim olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,125 \pm 0,626$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ortalamalarının Hizmet İçi eğitim türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 16. Banka Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutumları ve Motivasyon Düzeylerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum	1-5 Yıl	60	4,058	0,571	9,353	0,000	1 > 2
	6-10 Yıl	35	3,714	0,407			1 > 3
	11-15 Yıl	60	3,658	0,683			1 > 4
	16-20 Yıl	25	3,380	0,553			2 > 4
	21 Ve üzeri	55	3,591	0,366			3 > 4 1 > 5
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon Unsurları	1-5 Yıl	60	3,615	0,437	7,405	0,000	1 > 2
	6-10 Yıl	35	3,241	0,432			1 > 3
	11-15 Yıl	60	3,292	0,514			1 > 5
	16-20 Yıl	25	3,438	0,090			4 > 5
	21 Ve üzeri	55	3,222	0,475			
İş Dışı Motivasyon Unsurları	1-5 Yıl	60	3,202	0,219	4,404	0,002	5 > 1
	6-10 Yıl	35	3,053	0,178			5 > 2
	11-15 Yıl	60	2,991	0,256			5 > 3
	16-20 Yıl	25	2,990	0,071			5 > 4
	21 Ve üzeri	55	4,636	5,013			

Araştırmaya katılanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=9,353$; $p=0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektörde çalışma süresi 1-5 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($4,058 \pm 0,571$), sektörde çalışma süresi 6-10 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,714 \pm 0,407$) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 1-5 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($4,058 \pm 0,571$), sektörde çalışma süresi 11-15 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,658 \pm 0,683$) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 1-5 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($4,058 \pm 0,571$), sektörde çalışma süresi 16-20 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,380 \pm 0,553$) yüksek

bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 6-10 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,714 \pm 0,407$), sektörde çalışma süresi 16-20 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,380 \pm 0,553$) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 11-15 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($3,658 \pm 0,683$), sektörde çalışma süresi 16-20 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,380 \pm 0,553$) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 1-5 yıl olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanları ($4,058 \pm 0,571$), sektörde çalışma süresi 21 ve üzeri olanların Hizmet İçi Eğitime Yönelik Tutum puanlarından ($3,591 \pm 0,366$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,405$; $p=0,000 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektörde çalışma süresi 1-5 yıl olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,615 \pm 0,437$), sektörde çalışma süresi 6-10 yıl olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,241 \pm 0,432$) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 1-5 yıl olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,615 \pm 0,437$), sektörde çalışma süresi 11-15 yıl olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,292 \pm 0,514$) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 1-5 yıl olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,615 \pm 0,437$), sektörde çalışma süresi 21 ve üzeri olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,222 \pm 0,475$) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 16-20 yıl olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanları ($3,438 \pm 0,090$), sektörde çalışma süresi 21 ve üzeri olanların işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları puanlarından ($3,222 \pm 0,475$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,404$; $p=0,002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektörde çalışma süresi 21 ve üzeri olanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ($4,636 \pm 5,013$), sektörde çalışma süresi 1-5 yıl olanların iş dışı motivasyon unsurları puanlarından ($3,202 \pm 0,219$) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 21 ve üzeri olanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ($4,636 \pm 5,013$), sektörde çalışma süresi 6-10 yıl olanların iş dışı motivasyon unsurları puanlarından ($3,053 \pm 0,178$) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 21 ve üzeri olanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ($4,636 \pm 5,013$), sektörde çalışma süresi 11-15 yıl olanların iş dışı motivasyon unsurları puanlarından ($2,991 \pm 0,256$) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 21 ve üzeri olanların iş dışı motivasyon unsurları puanları ($4,636 \pm 5,013$), sektörde çalışma süresi 16-20 yıl olanların iş dışı motivasyon unsurları puanlarından ($2,990 \pm 0,071$) yüksek bulunmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bankalarda hizmet içi eğitimin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel bankalarda çalışan 235 kişi katılmıştır. Elde edilen sonuçlara aşağıda yer verilmektedir:

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının motivasyon düzeyleri işin kendisi ile ilgili motivasyon ve iş dışı motivasyon unsurlarından sağlanan motivasyon olmak üzere iki boyutta incelenmiş ve beş üzerinden değerlendirilmiştir. Buna göre banka çalışanlarının işin kendisi ile ilgili unsurlardan motive olma düzeylerinin ortalaması 3,336, iş dışındaki unsurlardan motive olma düzeylerinin ortalaması 3,439'dur. Buradan banka çalışanlarının işin kendisi ile ilgili unsurlardan orta düzeyde motivasyon sağladıkları, iş dışındaki unsurlardan ise yüksek düzeyde motivasyon sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada banka çalışanlarının hizmet içi eğitime yönelik yüksek düzeyde (ortalama=3,723) olumlu tutuma sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırmada banka çalışanlarının işin kendisi ve iş dışındaki unsurlardan motivasyon sağlama düzeyleri ile hizmet içi eğitime ilişkin tutumları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda banka çalışanlarının işin kendisi ve iş dışındaki unsurlardan motivasyon sağlama düzeyleri ile hizmet içi eğitime ilişkin tutumları arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Buna göre banka çalışanlarının hizmet içi eğitime yönelik tutumları arttıkça veya azaldıkça, işin kendisi ile ilgili ve iş dışındaki unsurlardan motivasyon sağlama düzeyleri de aynı doğrultuda artmakta veya azalmaktadır.

Araştırmada banka çalışanlarının iş dışındaki ve işin kendisi ile ilgili unsurlardan motive olma düzeylerinin hizmet içi eğitime yönelik tutumlarından etkilenme düzeyleri regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda banka çalışanlarının iş dışı unsurlardan motivasyon sağlama

düzeylerinin hizmet içi eğitime yönelik tutumlarından etkilenmediği, işin kendisi ile ilgili unsurlardan motivasyon sağlama düzeylerinin ise istatistiksel olarak etkilendiği belirlenmiştir. Buna göre; banka çalışanlarının hizmet içi eğitime yönelik tutumları arttığında işin kendisi ile ilgili unsurlardan motivasyon sağlama düzeyleri de artmaktadır.

Araştırmada banka çalışanlarının tanımlayıcı özelliklerine göre hizmet içi eğitime yönelik tutumları ve motivasyon düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı da sorgulanmıştır. Bu doğrultuda araştırmada ele alınan ilk değişken olarak banka çalışanlarının yaşlarına göre hizmet içi eğitime yönelik tutumları ve motivasyon düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre; 26-30 yaş aralığındaki banka çalışanlarının hizmet içi eğitime yönelik tutumlarının ve işin kendisi ile ilgili unsurlardan motivasyon sağlama düzeylerinin diğer yaşlardakilerden daha yüksek olduğu, 46 yaş ve üzerindeki çalışanlarında iş dışındaki unsurlardan motivasyon sağlama düzeylerinin daha küçük yaşlardaki çalışanlardan yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet içi eğitime yönelik tutumlarının ve motivasyon düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile farklı cinsiyetlerdeki banka çalışanlarının hizmet içi eğitime yönelik tutumları ve motivasyon düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının bankada çalışma sürelerine göre hizmet içi eğitime yönelik tutumları ve işin kendisi ile ilgili unsurlardan, motivasyon sağlama düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı iş dışındaki unsurlardan motivasyon sağlama düzeylerinin ise farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buna göre 1-5 yıl arasında bankada çalışma süresine sahip çalışanların daha fazla çalışma süresine sahip çalışanlardan hizmet içi eğitime ilişkin tutumları daha olumlu ve işin kendisi ile unsurlardan motivasyon sağlama düzeyleri daha yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının görevlerine göre hizmet içi eğitime yönelik tutumlarının farklılaşmadığı, motivasyon düzeylerinin ise farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre farklı görevlerde bulunan banka

çalışanlarının hizmet içi eğitime yönelik tutumları birbirlerine benzerlik gösterirken, yönetici görevinde olanların işin kendisi ile ilgili unsurlardan motivasyon sağlama düzeyleri, diğer pozisyonda çalışan banka çalışanlarının da iş dışındaki unsurlardan motivasyon sağlama düzeyleri görevleri gişe görevlisi ve müşteri temsilcisi olanlardan daha yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının aldıkları hizmet içi eğitim sayılarına göre, hizmet içi eğitime yönelik tutumları ile işin kendisi ile ilgili unsurlardan motivasyon sağlama düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı, iş dışındaki unsurlardan motivasyon sağlama düzeylerinin ise farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buna göre; 5 ve üzeri hizmet içi eğitim alanların hizmet içi eğitime yönelik tutumları ve işin kendisi ile unsurlardan motivasyon sağlama düzeyleri daha az hizmet içi eğitim alanlardan yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının aldıkları hizmet içi eğitimin türüne göre, hizmet içi eğitime yönelik tutumları ile işin kendisi ile ilgili unsurlardan motivasyon sağlama düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı, iş dışındaki unsurlardan motivasyon sağlama düzeylerinin ise farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buna göre; aldığı hizmet içi eğitimi diğer olarak nitelendiren banka çalışanlarının hizmet içi eğitime yönelik tutumları ve işin kendisi ile unsurlardan motivasyon sağlama düzeyleri aldığı eğitim mesleki kurslar, rotasyon yoluyla eğitim ve mesleki kurslar olanlardan daha yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının sektörde çalışma sürelerine göre hizmet içi eğitime yönelik tutumları ve motivasyon düzeylerinin farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre; 1-5 yıl arası sektörde çalışma süresine sahip çalışanların daha az sektörde çalışma süresine sahip çalışanlara hizmet içi eğitime yönelik tutumlarının da olumlu olduğu ve işin kendisi ile ilgili unsurlardan daha fazla motivasyon sağladıkları, 21 yıl ve üzeri sektörde çalışanlarında iş dışı unsurlardan daha fazla motivasyon sağladıkları sonuçlarına varılmıştır.

Sonuç olarak; hizmet içi eğitim çalışanların motivasyonu üzerinde etkilidir. Bu nedenle bankaların ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin hizmet içi eğitime önem vermeleri önerilmektedir. Çünkü hizmet içi eğitim çalışan motivasyonu dolayısıyla işletmenin verimliliğine ve

performansına olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu verimlilik ve performansın artması ile birlikte de işletmelerin kâr oranları artacaktır.

KAYNAKÇA

ALKIŞ, Hüseyin; “Üretim İşletmeleri Açısından İş görenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Kamu-İş**, cilt 10, sayı 2, 2008, s.s.79-96.

AMES, Carole; “Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation”, **Journal of Educational Psychology**, vol 84, no 3, 1992, s.s. 261-271.

AŞAN, Öznur, AYDIN, Eren Miski; **Örgütsel Davranış**, Halil Can, İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2006.

ATEŞ, Metin; “Güdülenme”, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm>, 15 Eylül 2012.

AYDIN, Nurhan; **Bankacılık Uygulamaları**, Eskişehir, Anadolu Yayıncılık, 2006.

AYTAÇ, Tufan; “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/147/aytac.htm, 10 Eylül 2012.

BALOĞLU, Nuri; “İlk ve Ortaöğretim Okulu Yönetici Yardımcılarının Alması Gereken Hizmet İçi Eğitim Konuları Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)**, cilt 8, sayı 1, 2007, s.s.167-178.

BARUTÇUGİL, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

BASSET-JONES, Nigel, LLOYD, Geoferry C.; “Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?”, **The Journal of Management Development**, vol 24, no 10, 2005, s.s.929-943.

BİLGİN, Kamil Ufuk ve diğerleri; **Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim**, Ankara, Matsa Basımevi, 2007.

BUDAK, Gülay, BUDAK, Gönül; **İşletme Yönetimi**, İzmir, Hayat Yayıncılık, 2004.

BURGER, M. Jerry; **Kişilik**, çev: Erguvan Sarıoğlu, Deniz İnan, İstanbul, Kaknüs Yayınları, 2006.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, PegemA Yayınları, 2010.

CEVİZBAŞ, Rafet; **Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002.

DAFT, Richard L.; **Management**, 5th Edition, USA, TheDrydenPress, 2000.

DEMİRTAŞ, Zülfü; “Öğretmeni Hizmet İçinde Yetiştirmenin Bir Aracı Olarak Denetim”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 9, sayı 31, 2010, s.s.42-52.

ELİTAŞ, Cemal, ÖZDEMİR, Yaşar; “Bankalarda İç Kontrol Sistemi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 2, 2006, s.s.143-157.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Sekizinci Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2004.

ERGÜL, Hüseyin Fazlı; “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret- Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 5, sayı 18, 2006, s.s. 92-105.

ERGÜL, Hüseyin Fazlı; “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı 14, 2005, s. 67-79.

ERTÜRK, Mümin; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2009.

FORSYTH, Patrick; **Yaratıcı Motivasyon Teknikleri**, çev. Derya Demiray, İstanbul, Resital Yayıncılık, 2006.

İPÇİ, Mustafa, BAHA KARAN, Mehmet; “21. Yüzyıl Eşiğinde Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Yapısı, Verimliliği ve Sanayi Sektörüne Katkıları”, **ASOMEDYA**, Mart 2001.

GENÇ, Nurullah; **Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Seçkin Yayıncılık, 2008.

GÖKAY, Melek; “Görsel Sanatlar (Resim-İş) Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007.

GÜL, Hüseyin; “Türkiye’ de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, www.vizirvizir.net/.../kamu%20yonetimi/kamu 84, 10 Eylül 2012

GÜLHAN, Ünal, UZUNLAR, Evcan; “Bankacılık Sektöründe Kârlılığı Etkileyen Faktörler: Türk Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 15, sayı 1, 2011, s.s.341-368.

GÜRÜZ, Demet, GÜREL, Emet; **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

GÜRÜZ, Demet, YAYLACI, Gaye Özdemir; **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. baskı, İstanbul, Mediacat Kitapları, 2007.

HALİSDEMİR, Önder; “Türk Bankacılığının Yeni Dinamikleri Işığında Bireysel Bankacılık Alanındaki Gelişmeler”, **Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Yüksekokulu II. Geleneksel Finans Sempozyumu**, Aralık, 2003, s.s.1-12.

http://www.yapikredi.com.tr/tr-TR/BDDK/tbb_uyarilari.pdf

İNCE, Özlem “İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

İSKENDEROĞLU, Ömer, KARADENİZ, Erdinç, ATIOĞLU, Eyüp; “Türk Bankacılık Sektöründe Büyüme, Büyüklük ve Sermaye Yapısı Kararlarının Karlılığa Etkisinin Analizi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 7, sayı 1, 2012, s.s.291-311.

KALAYCI, Şeref; **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayın, 2008.

KARATEPE, Yalçın; **Banka Krizleri ve Yeni Düzenlemeler Çerçevesinde Bankaların Sahipliği**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, 2002.

KARTOĞLU, Sevdan; “İnsan Kaynaklarında Hizmet İçi Eğitim ve Hemşireler Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

KAZU, İbrahim Yaşar, GÜMÜŞ, Çetin; **Polisin Eğitiminde Hizmet İçi Eğitimin Yeri ve Önemi (Elazığ İli Örneği)**, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu 25-27 Ekim 2000(T.C. İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Daire Başkanlığı Eğitim Serisi No:22). Ankara, EGM Basımevi, 2001.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, 11. baskı, İstanbul, Arıkan Yayınları, 2007.

KORKMAZ, Seyhan; “Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, **(Yüksek Lisans Tezi)**, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarsus, 2008.

KORPI, Tomas ve diğerleri, “Vocationaland Career Employment Precariousness in Great Britain, the Netherlands and Sweden”, **ActaSociologica**,vol 46, no 1, 2003, s.s. 17-30.

KÖSE, H. Mehmet; “İl Emniyet Müdürlükleri Bünyesinde Yürütülen Hizmet İçi Eğitim Programları ve Katılımcı Algıları Mardin İli Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

KASMAN, Adnan; “Cost Efficiency, Scale Economies, and Technological Progress in Turkish Banking”, **Central Bank Review**,vol2, no1, 2002, s.s.1-20.

KÜÇÜK, Ferit; “Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, cilt 44, sayı 511, 2007, s.s.75-94.

MEGEP; **Banka Kuruluş İşlemleri**, Ankara, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, 2011.

MEGEP; **Muhasebe ve Finansman Alanı Faaliyet Alanı**, Ankara, Milli Eğitim Bakanlığı, 2007.

MEGEP; **Pazarlama ve Perakende E-Bankacılık Hizmetleri**, Ankara, T.C.Millî Eğitim Bakanlığı, 2007.

MEGEP; **Pazarlama ve Perakende Personel Gelişimi**, Ankara, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, 2011.

MURATOĞLU, Cem; **Bireysel Bankacılıkta Pazarlama ve Satış**, İstanbul, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, 1998.

NÜZKET, Neriman; “Sağlık Bakanlığı İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Görev Yapan Hemşirelere Verilen Hizmet İçi Eğitim Programının Değerlendirilmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

OMAY, Umut; “Tüccar Sınıfın Protestan Hareketi Desteklemesinin Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı 52, 2007, s.s.232.-243.

ÖÇAL, Tezer, ÇOLAK, Ö. Faruk; **Para Banka**, İstanbul, İmge Kitabevi, 1991.

ÖRÜCÜ, Edip; **Modern İşletmecilik**, 6.baskı, Ankara, Gazi Kitapevi, 2007.

ÖZÇELİK, Oya; **Eğitim ve Geliştirme**, 3. baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2008.

ÖZDAMAR, Kazım; **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2004.

ÖZDEMİR, Zekai; "Bilanço Yapısı İtibarıyla Türk Bankacılık Sistemi", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı 50, 2005, s.s.867- 899.

ÖZER, Pınar Süral, TOPALOĞLU, Tayfun; **Motivasyonda Kapsam Kuramları**, Editör Serinkan C., Liderlik ve Motivasyon, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2008.

ÖZTÜRK, Mustafa; "Süleyman Sancak, Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri", **Journal of Yasar University**, cilt 2, sayı 7, 2007, s.s. 761-794.

PARASIZ, İlker; **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, 7.baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.

PARLAYAN, M.Ali; "İş görenlerin Hizmet İçi Eğitimi", 2006, <http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/825-iscorenlerin-hizmet-ici-egitimi.html>, 10 Eylül 2012.

PEHLİVAN, İnayet; "Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim", **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 30, sayı 4, 1997, s.s.106-120.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, 3.Baskı, Bursa, Alfa Yayınları, 1998.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelik Teknikler**, Bursa, Furkan Ofset, 1997.

SALANT, Priscilla, DİLLMAN, Don A.; **How to Conduct Your Own Survey**, Newyork, John Wiley&Sons, Inc., 1994.

SANDAL ÖNAL, Elif; Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon, http://web.itu.edu.tr/~toros/iky/8_Calisan_Memnuniyeti_motivasyon.pdf, 10 Eylül 2012.

SARPDAG, Mustafa; "Hizmet içi Eğitim ve Kalite Kavramları", <http://www.caginpulisi.com.tr/44/33-34-35-36.htm>, 10 Eylül 2012.

SEZGİN, E. Köksal, ÜNLÜÖNEN, Kurban; “Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 3, sayı 2, 2011, s.s. 3-16.

SEZGİN, Mete, ŞENDOĞDU, A. Aslan; **Günümüz Bankacılığında Banka Hizmetleri Pazarlaması**, İstanbul, Literatürk Yayıncılık, 2008.

SÜMBÜLOĞLU, Kadir, Sümbüloğlu, Vildan; **Biyoistatistik**, Ankara, Hatiboğlu Basım ve Yayımları, 2007.

STEERS, M. Richard, MOWDAY, T. Richard, SHAPIRO, L. Debra “The Future of Work Motivation Theory”, **Academy of Management Review**, vol 29, no 3, 2004, s.s.379-387.

ŞAHAN, Aysun; “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2006, <http://www.ikademi.com/odevler/527-insan-kaynaklari-yonetimi.html>, 10 Eylül 2012.

ŞAHİN, Levent, GÜÇLÜ, Fırat Coşkun; “Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı 59,2010, s.s.224-225.

ŞAKAR, Birgül; **Banka Kredileri ve Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2006.

ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, Gazi Kitabevi,, 2011.

TABAK, Ruhi Selçuk; **Sürekli Eğitim, Sürekli Mesleki Gelişim, Hizmet İçi Eğitim: Kavramsal Giriş ve Tarihsel Gelişim**, IV. Temel Sağlık Hizmetleri Sempozyumu 13–14 Nisan 2006, Manisa, 2006.

TAKAN, Mehmet; **Bankacılık**, Ankara, Nobel Yayınevi, 2001.

TAKTAK, Fatih, YILMAZ, İ.; **Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Harita ve Kadastro Sektöründe Hizmet İçi Eğitim**, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı 28 Mart - 1 Nisan 2005, Ankara.

TAŞKIN, F. Dilvin; “Türkiye’de Ticari Bankaların Performansını Etkileyen Faktörler”, **Ege Akademik Bakış**, cilt 11, sayı 2, 2011, s.s.289-298.

TAYMAZ, Haydar; **Hizmet İçi Eğitim**, Ankara, TAKAV Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası, 1997, s.s.7-8

TECER, Meral; “Bankacılık Sektöründe Ticaret Bankaları ve Fon Yönetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 28, sayı 1, 1995, s.s.129-148.

TEKE, Abdulkadir; “Yöneticilik ve Motivasyon”, <http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri/2009%20Ders%20Notlar%C4%B1/Y%C3%B6neticilik%20ve%20Motivasyon.pdf>, 15 Eylül 2012.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver, ATILLA, E. Asuman, BEKTAŞ, Meral; **İşletme Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008.

TOLON, Metehan; “Ticari Bankalarda Pazarlama Stratejilerinin Uygulanması ve Türkiye’deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Alan Çalışması”, (erişim) <http://w3.gazi.edu.tr/web/metehan/4.pdf>, 10 Eylül 2012.

TORTOP, Nuri ve diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2006.

TUTAR, Hasan, YILMAZ, Kemal, ERDÖNMEZ, Cumhuriyet; **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2006.

TUTCUOĞLU, Rabia Saliha; “Dünyada ve Türkiye’de Bireysel Bankacılığın Gelişimi Nedenleri ve Bankacılık Sektörü Açısından Oluşturduğu Riskler”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2010.

TÜMGAN, Cengiz; **Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini**, Yüksek Lisans Proje, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007.

TUNCER, Doğan, AYHAN, Doğan Yaşar, VAROĞLU, Demet; **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2008.

TÜTÜNCÜ, Özkan, KÜÇÜKUSTA, Deniz; “Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon”, **2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı**, Çeşme, İzmir, 21-24 Şubat 2008.

Türkiye Bankalar Birliği, http://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp?tarih=30/11/2012

ULUER, Gamze; “Özel ve Kamu Bankalarında Bireysel Bankacılık Hizmetlerinin Müşteri Algılamaları Açısından Karşılaştırılması ve Kayseri’de Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2007.

USTASÜLEYMAN, Talha; “Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Ahs-Topsis Yöntemi”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 69, 2009, s.s.33-44.

UZGÖREN, Ergin, ŞAHİN, Güller; “Türk Bankacılık Sektöründeki Mevduat Bankalarının Yeniden Yapılandırma Uygulamaları Sonrası Finansal Etkinlik ve Verimlilik Değişimleri”, **Tisk Akademi**, cilt 6, sayı 12,2011, s.s.184- 219.

ÜNLÜÖNEN, Kurban, ERTÜRK, Müjdat, OLCAY, Atınç; “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 19, 2007, s.s.9-32.

ÜSTÜN, Ayşe; “Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon”,**Türk Kütüphaneciliği**, cilt 23, sayı 3, 2009, s.s.602-608.

VELİPAŞALAR, Simge; “**Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri -2**”, 2006, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>, 15 Eylül 2012.

YARDIMCIOĞLU, Mahmut, BÜYÜKŞALVARCI, Ahmet; “Bankacılık Sektörü Pratiğinde Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi”, **Maliye Dergisi**, Sayı 153, 2007, s.s.142-159.

YAYLI, Ali, TEMİRALİYEVA, Kamşat; “Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İş gören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan'da Bir Uygulama”,**Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 2006, s.s.87-97.

YENİCİ, Veysel Akın; “Türk Bankacılık Sistemi İçerisinde Bireysel Bankacılık Ürünleri ve Muhasebeleştirilmesi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

YILDIRIM, Mehmet; “Bireysel Bankacılıkta Pazarlama Faaliyetleri ve Tüketicilerin Banka Tercihine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2007.

YILMAZ, Osman Nihat; **Faizsiz Bankacılık İlkeleri ve Katılım Bankacılığı**, Antalya, Best Western Khan Hotel –27-28 Şubat, 2010.

YUMUŞAK, Sedat; “İş gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 13, sayı 3, 2008, s.s.242-251.

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004.

EKLER

EK-1

BANKALARDA HİZMETİÇİ EĞİTİMİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Yaşınız?

- a) 18-25 b)26-30 c)31-35 d)36-40 e) 41-45 f)46 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz?

- a) Kadın b) Erkek

3. Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?

- a) 1 yıldan az b) 1-5 c)6-10 d)11-15 e)16-20 f) 21 ve üzeri

3. Kaç yıldır bu bankada çalışıyorsunuz?

- a) 1 yıldan az b) 1-5 c)6-10 d)11-15 e)16-20 f) 21 ve üzeri

4. Göreviniz?

- a) Gişe görevlisi b) Müşteri temsilcisi c) Yönetici d) Diğer (Lütfen Belirtiniz)

5. Hizmet içi eğitim aldınız mı?

- a) Evet b) Hayır

6. Aldıysanız kaç kez?

- a)1 b)2 c)3 d)4 e) 5 ve üzeri

7. Aldığınız hizmet içi eğitimin türü nedir?

- a) İşe alıştıırma eğitimi b) Rotasyon yoluyla eğitim yöntemi
c)Mesleki kurslar d) Yönetici gözetiminde eğitim yöntemi e)diğer

EK-2

II. BÖLÜM: HİZMETİÇİ EĞİTİM ÖLÇEĞİ

Aşağıda hizmet içi eğitimle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ifadelerin yanında yer alan kutucuklara (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Hizmet içi eğitime her çalışan için bir ihtiyaçtır.					
2	Hizmet içi eğitim konularının işlenmesinde uygulanan yöntem ve teknikler (İşbaşı-İş dışı, Anlatım, Gösteri, Konferans, Kurs, vb) uygundur.					
3	Hizmet içi eğitim konuları uzman eğiticiler tarafından verilmektedir.					
4	İşletmede uygulanan hizmet içi eğitim programlarının zamanlaması uygundur					
5	Eğitimlerde işlenen konular, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmiştir.					
6	Eğitimlerde işlenen konular, işletmenin (nitelikli personel ve hizmet kalitesi vb) ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmiştir.					
7	Aldığım hizmet içi eğitim işimi daha doğru yapmamı sağladı.					
8	Aldığım hizmet içi eğitim kendimi daha başarılı ve yararlı hissetmemi sağladı.					
9	Aldığım hizmet içi eğitim, kariyer gelişimime katkı sağladı					
10	İşletmede uygulanan hizmet içi eğitim programları için ayrılan süre yeterlidir					
11	Aldığım hizmet içi eğitim iş arkadaşlarımla ve müşterilerle ilişkilerime olumlu katkılar sağladı					
12	Aldığım hizmet içi eğitim işimden aldığım zevki artırdı.					

EK-3

III. BÖLÜM: MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
1. Bu kurumda çalışanlar, iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir.					
2. İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum.					
3. Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz.					
4. Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur.					
5. Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum.					
6. Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici.					
7. Yöneticim işlerin hep kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister; bana söz hakkı tanımaz.					
8. Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum.					
9. Bu kurumda ilerleme imkanım olduğunu düşünmüyorum.					
10. İşimi severek yapıyorum.					
11. Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalışıyorum.					
12. Bu kurumda başarı ödüllendirilir.					
13. İşimin fiziki çalışma koşullarından (aydınlatma, havalandırma vb.) memnunum.					
14. İş arkadaşlarımla birlikte olmak yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor.					
15. Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum.					
16. Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara karşı duyarlıdır.					
17. Kurumum bana kendimi geliştirme imkanları sunar.					
18. Bu kurum çalışanlarını daha ileri pozisyonlar için hazırlar.					
19. Bu kurumun çalışanlarına sunduğu teknolojik olanakları yeterli bulmuyorum.					
20. Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim.					
21. Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.					
22. Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder.					
23. Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor.					
24. Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim.					
25. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.					

26. bu kurum iyi çalışan ile kötü çalışanı birbirinden ayırmaz.					
27. Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle birlikte çalışmak zorunda kalıyorum.					
28. Gelecekte işimi kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor.					
29. Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum.					
30. Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez.					
31. İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor.					
32. Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum.					
33. Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum.					
34. Yöneticim kolay kolay yaptığım bir işi beğenmez.					
35. İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.					

