

T.C
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKA PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Sena Özge DOĞANÇAY

Danışman
Doç. Dr. Selahattin YAVUZ

Erzincan 2018

TEZ BİLDİRİMİ

“Hizmet İçi Eğitim İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Banka Personeli Üzerinde Bir Araştırma” isimli “Yüksek Lisans” tezim tarafımda intihal programı ile incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim.

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

Sena Özge DOĞANÇAY



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalının İşletme Bilim Dalında jürimiz tarafından
Yüksek Lisans Tezi olarak Kabul edilmiştir.

Danışman / Jüri :Doç. Dr. Selahattin YAVUZ



Jüri :Dr. Öğr. Üyesi Şule Yüksel YİĞİTER



Jüri :Doç. Dr. Ramazan YANIK



HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKA PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sena Özge DOĞANÇAY

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme
Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2018

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Selahattin YAVUZ

ÖZET

Organizasyonlar yaşamlarını devam ettirebilmeleri için müşteri memnuniyetini sağlamaları yanında, çalışanlarını da mutlu etmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada bankacılık sektöründe çalışanların, hizmet içi eğitim karşılığında iş tatmin düzeylerinde herhangi bir değişiklik olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda özel bir bankanın çalışanlarına anket uygulanmıştır. Anket sorularının analizinde frekans dağılımları, güvenilirlik analizi, t-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Normal dağılmayan veriler için bu testlerin parametrik olmayanları kullanılmıştır.

Çalışma neticesinde, hizmet içi eğitim ile iş tatmininin demografik özelliklerden (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri) etkilenmediği görülmüştür. Hizmet içi eğitim alan çalışanların eğitim sonrası değerlendirmelerinde, iş performanslarının takip edilmesinin olumlu sonuçlar doğurduğu incelenmiştir. Alınan eğitim sonrası maaş ve terfi miktarlarının artması sonucu çalışanlarda iş tatmin düzeyi yükselmiş, hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişkinin yer aldığı gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim, İş Tatmini, Banka Çalışanlarında İş Tatmini

**THE RELATION BETWEEN INTERNAL SERVICE TRAINING AND
JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON THE STAFF OF THE BANK**

Sena Özge DOĞANÇAY

Erzincan Binali Yıldırım University, Institute of Social Sciences,

Department of Business

M.A. Thesis, 2018

Thesis Supervisor: Doç. Dr. Selahattin YAVUZ

ABSTRACT

Organizations need to ensure customer satisfaction in order to continue their lives, as well as make their employees happy. In this study, it has been tried to test whether there is any change in the job satisfaction levels of the employees in the banking sector. Frequency analysis, reliability analysis, t-test, one way analysis of variance, correlation analysis and regression analysis were used in the analysis of the questionnaire. Non-parametric tests of these tests were used for normal non-dispersive data.

As a result of the study, it was observed that in-service training and job satisfaction were not affected by demographic characteristics (gender, age, education level and working time). In the post-training evaluations of employees receiving in-service training, it has been investigated that pursuing job performance has positive results. After the increase in salary and promotion amounts after the training, the level of job satisfaction increased and the linear relationship between in-service training and job satisfaction was observed.

KeyWords:Internal Service Training, Job Satisfaction, Job Satisfaction in Bank Employees

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamda bana yol gösteren, her aşamasında titizlikle önerilerde bulunan, sabırla tamamlamamı bekleyen danışman hocam Doç.Dr. Selahattin YAVUZ'a, yaptığım her işte yanımda olan maddi ve manevi desteğini üzerimde yıllarca hissedeceğim canım annem İmran, babam Mustafa ve kız kardeşim İlayda Simgе ÖZKALAN'a, sabahlara kadar ders çalışmamda yardımcı olan ve beni büyük bir özveriyle destekleyen eşim Furkan DOĞANÇAY'a, anne karnında başlayan tez serüvenine minik bedeniyle dışarıda da devam eden biricik kızım Elif Vuslat DOĞANÇAY'a teşekkürü bir borç bilirim.

Sena Özge DOĞANÇAY

Erzincan, 2018

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ.....	I
TEZ KABUL TUTANAĞI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR CETVELİ.....	X
ŞEKİL LİSTESİ.....	XI
TABLO LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1
I.BÖLÜM	
HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	3
I.1.Hizmet İçi Eğitim Kavramı.....	3
I.1.1.Eğitim Kavramı.....	3
I.1.2. Hizmet İçi Eğitim Tanımı.....	4
I.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları.....	6
I.3. Hizmet İçi Eğitimin Genel İlkeleri ve Özellikleri.....	7
I.3.1.Hizmet İçi Eğitimin Genel İlkeleri.....	7
I.3.2. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri.....	7
I.4. Hizmet İçi Eğitimin Yararları ve Sınırlılıkları.....	9
I.4.1. Hizmet İçi Eğitimin Yararları.....	9
I.4.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Bireysel Yararları.....	9
I.4.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Kurumsal Yararları.....	10
I.4.2. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları.....	11
I.5. Hizmet İçi Eğitim Süreci.....	13
I.5.1. Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Tespit Edilmesi.....	15
I.5.2. Hizmet İçi Eğitim Politikasının Belirlenmesi.....	17
I.5.3. Hizmet İçi Eğitimin Planlaması.....	18

I.5.4. Hizmet İçi Eğitim Programının Hazırlanması.....	20	
I.5.5. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması.....	20	
I.5.6. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi.....	21	
I.6. Hizmet İçi Eğitimde Kullanılan Yöntemler.....	24	
I.6.1. İşbaşında Eğitim Yöntemleri.....	24	
I.6.1.1. İşe Alıştırma Yöntemi (Oryantasyon).....	24	
I.6.1.2. Yönetici Gözetiminde (İş Başı) Eğitim.....	26	
I.6.1.3. Staj Yoluyla Eğitim.....	26	
I.6.1.4. İş Değiştirme Yöntemi (Rotasyon).....	27	
I.6.1.5. Yetki Devri Yöntemi.....	27	
I.6.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri.....	27	
I.6.2.1. Anlatım Yöntemleri.....	28	
I.6.2.2. Seminerler ve Konferanslar.....	30	
I.6.2.3. Rol Oynama Yöntemi.....	30	
I.6.2.4. Örnek Olay Yöntemi.....	31	
I.6.2.5. Beyin Fırtınası Yöntemi.....	32	
I.6.2.6. Kurslar.....	32	
II. BÖLÜM		34
İŞ TATMİNİ	34	
II.1. İş Tatmininin Tanımı, Önemi ve Özellikleri.....	34	
II.1.1. İş Tatmininin Tanımı.....	34	
II.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	36	
II.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	36	
II.2.1.1. Cinsiyet.....	37	
II.2.1.2. Yaş.....	37	
II.2.1.3. Eğitim Düzeyi.....	38	
II.2.1.4. Kişilik.....	38	
II.2.1.5. Kültür ve Çevre.....	40	
II.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	40	

II.2.2.1.İşin Niteliği.....	40
II.2.2.2.Ücret Düzeyi.....	41
II.2.2.3.Terfi.....	41
II.2.2.4.Çalışma Koşulları.....	42
II.3. İş Tatmininin Sonuçları.....	42
II.3.1. İş Tatmini ve Başarı.....	43
II.3.2. Örgütsel Bağlılıkta Artış.....	43
II.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	44
II.4.1. Personel Devri.....	45
II.4.2. İş Stresi.....	45
II.4.3. Devamsızlık.....	46
II.4.4. İşten Ayrılma İsteği.....	47
III.BÖLÜM	48
HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ORTAYA ÇIKARMA ADINA BİR ARAŞTIRMA.....	48
III.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	49
III.2. Araştırmanın Kapsamı ve Metodolojisi.....	50
III.3. Ana kütle ve Örneklem.....	51
III.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	52
III.5. Araştırmanın Modeli.....	52
III.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	53
III.7. Verilerin Toplanması.....	54
III.8. Verilerin Analizi.....	55
III.9. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	56
III.10. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	57
III.10.1. Demografik Özelliklere Göre Değişkenlerin İncelenmesi.....	57
III.10.2.Çalışanların Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini ile İlgili Görüşlerine Ait Bulgular.....	61
III.10.3. Verilerin Normalliğinin İncelenmesi.....	65

III.10.4. Çalışanların Cinsiyetleri ile Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi İçin Uygulanan Test Sonuçları.....	68
III.10.5. Çalışanların Yaşları ile Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi İçin Uygulanan Test Sonuçları.....	71
III.10.6. Çalışanların Eğitim Düzeyi ile Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi İçin Uygulanan Test Sonuçları.....	74
III.10.7. Çalışanların Çalışma Süreleri ile Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi İçin Uygulanan Test Sonuçları.....	78
III.10.8. Araştırma Ölçeklerinin İlişkisini Belirlemek İçin Uygulanan Korelasyon Analizi.....	82
III.10.9. Hizmet İçi Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	84
III.11. Araştırmanın Değerlendirilmesi.....	87
SONUÇ.....	89
KAYNAKÇA.....	92
İNTERNET KAYNAKLARI.....	100
EK-1.....	101
HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ÖLÇME ANKET SORULARI.....	101

KISALTMALAR CETVELİ

bs. : baskı

C. : cilt

HİE: Hizmet İçi Eğitim

Ort: Ortalama

s. : sayfa

S. : sayı

Sig. : Sigma

Std. : standart

Ss. Standart Sapma

vb.: ve benzeri

vd. : ve diğerleri

ŞEKİL LİSTESİ

		<u>Sayfa No</u>
Şekil 1	Hizmet İçi Eğitim Süreci	14
Şekil 2	Hizmet İçi Eğitim Açığı	16
Şekil 3	Eğitim Planlaması	19
Şekil 4	Eğitim Değerleme Süreci	22
Şekil 5	Ödül ve İş Tatmini	43
Şekil 6	Araştırmada İzlenen Metodoloji	49
Şekil 7	Araştırmanın Modeli	52
Şekil 8	Cinsiyet Dağılımının Dairesel Gösterimi	57
Şekil 9	Yaş Dağılımının Dairesel Gösterimi	58
Şekil 10	Eğitim Durumuna Göre Dairesel Gösterim	59
Şekil 11	Çalışma Süresine Göre Dairesel Gösterim	60

TABLO LİSTESİ

		Sayfa No
Tablo 1	Yaşam Boyu Eğitim	5
Tablo 2	Eğitim Değerlendirmesi	23
Tablo 3	İşe Alıştırma Plan Tablosu	25
Tablo 4	Anlatım Yöntemlerinin Çeşitleri	29
Tablo 5	Kişilik Tipleri	39
Tablo 6	Güvenilirlik Analizi	56
Tablo 7	Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı	57
Tablo 8	Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı	57
Tablo 9	Örneklem Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	58
Tablo 10	Örneklem Grubunun Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	59
Tablo 11	Hizmet İçi Eğitim Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler	60
Tablo 12	İş Tatmini Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler	62
Tablo 13	Normallik Dağılımı	64
Tablo 14	Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri	65
Tablo 15	Hizmet İçi Eğitim İle Cinsiyet Değişkeninin t-Testi Sonuçları	67
Tablo 16	Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	68
Tablo 17	Mann-Whitney U Testi Analiz Sonuçları	69
Tablo 18	Hizmet İçi Eğitim Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler	70
Tablo 19	Hizmet İçi Eğitim Varyansların Homojenliği Test Sonuçları	71
Tablo 20	Hizmet İçi Eğitimin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA	71

	Testi Sonuçları	
Tablo 21	Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	72
Tablo 22	Hizmet İçi Eğitimin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler	73
Tablo 23	Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	74
Tablo 24	Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	74
Tablo 25	Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	75
Tablo 26	Mann-Whitney U Testi Analiz Sonuçları	76
Tablo 27	Hizmet İçi Eğitimin Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler	77
Tablo 28	Varyansların Homojenliği Test Sonuçları	77
Tablo 29	Hizmet İçi Eğitimin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	78
Tablo 30	Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	79
Tablo 31	Mann-Whitney U Testi Analiz Sonuçları	79
Tablo 32	Hizmet İçi Eğitim İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi	82
Tablo 33	Model Özeti (Belirlilik Katsayısı)	83
Tablo 34	Regresyon Modelinin Anlamlılığı İçin ANOVA Sonuçları	84
Tablo 35	Parametre Tahminleri Sonuçları	84

GİRİŞ

İnsan hayatı, toplum halinde yaşamayı ve paylaşmayı zorunlu kılan bir yapı temeli üzerine kurulur. Fakat bu yapının sürdürülebilmesi için toplumsal bir düzen ve kurallar bütünüün öğretilmesi gerekmektedir. Bu düzenin öğretilmesindeki temel faktör de eğitimidir.

Toplumun en küçük birimi olan aile ve en karmaşık yapısı olan şirketlerde bile eğitim konusu temelden alınmaktadır. Değişen yaşam koşullarıyla ayakta durabilmek adına her birim eğitime önem vermekte, bu önemi desteklemek adına çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmalar işletmelerde hizmet içi eğitim ihtiyacının olup olmadığının tespit edilmesiyle başlar.

Hizmet iç eğitim bireyin çalıştığı mesleğinde daha başarılı olmasını, bilgi, beceri ve tutumlarında etkili kazanımlar aşlamayı planlayan bir faaliyet sürecidir (Ulus, 2009: 12). Eğitimler bireylere kendi becerilerini nasıl kullanabileceklerini göstermektedir. Eğitimin amacı işletmelere sadece kar artışı sağlayacağı yanılgısı, genel amaçlarla çelişmektedir.

Hizmet içi eğitim ile organizasyonlar ekonomik kazanç sağlayacağı gibi, insan kaynaklarına da olumlu katkı yapacaktır (Ertürk, 2011: 121). İnsan kaynaklarının gelişimiyle beraber organizasyonlar kar amaçlarına beklenen süreden daha kısa bir zaman dilimde kavuşmuş olacaktırlar.

Hizmet içi eğitim ihtiyacı, organizasyon içerisinde farklı nedenlerle kendini göstermektedir. Kuruma yeni alınan personelin işi ile ilgili bilgisinin yeterli olmaması, organizasyonların teknolojik değişmelere ayak uydurma isteği, sektör içerisinde lider olma çabası vb. sebepler eğitime ihtiyaç duyulduğunun göstergesidir. Bu göstergelerin yanında çalışanların beklentilerinin karşılanması ve bu beklentilerin zamanında giderilmesi de hizmet içi eğitimin gerekleri arasında yer almaktadır.

Bu çalışma temelde üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hizmet içi eğitimin tanımı, özellikleri, işleyiş biçimi, yararları ve organizasyona etkisinden bahsedilirken, ikinci bölümde iş tatmininin anlamı, önemi, özellikleri ve etkilendiği

faktörlerin neler olduğuna değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise, hizmet içi eğitim ile iş tatmininin etkilendiği faktörlerin analizi yapılmıştır.

Birinci bölümde yer alan hizmet içi eğitim ihtiyacının, organizasyon içerisinde tespit edilmesiyle sürecin başladığını ifade etmektedir. Bundan sonra gelen aşama planlanma, programlanma ve programın harekete geçirilmesi evrelerdir. Hazırlanan eğitim planları, organizasyonlara uygun olan yöntemlerle programlanmaktadır.

İkinci bölümde iş tatmini kavramı açıklanırken, iş tatmininin önemi ve özellikleri belirtilerek çalışmaya devam edilmiştir. İş tatminini etkileyen faktörlerin ele alınışı kişisel ve örgütsel şeklinde incelenmiş, iş tatmininin sonuçları aşama olarak değerlendirilmiştir.

Çalışma içerisinde üçüncü bölüm analiz kısmı olup, hizmet içi eğitim ve iş tatmini açısından istatistiksel veriler kullanarak sonuç kısmı yazılmıştır.

I.BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM

I.1.Hizmet İçi Eğitim Kavramı

I.1.1.Eğitim Kavramı

Eğitim, insana yeteneklerini görme ve bu yeteneklerini etkili kullanabilme fırsatı sunar. Kişinin kendisinde fark edemediği yeteneklerini, bilgi ve donanımını eğitim sayesinde açığa çıkarmaya çalışmak belirli süreçler doğrultusunda olmaktadır. Kişinin hem davranışlarında hem de yaşam şeklinde olumlu değişimler sağlayan etkili bir süreç eğitim adı altında ifade edilmektedir (Çap, 2004: 19).Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, bireylerin davranışlarını yararlı hale getirmektedir (Esin, 2013: 16).

Eğitim, toplumlara bir arada tutan ve yıkılmadan güçlendirip ileri seviyelere taşıyacak faaliyetleri barındıran bir araçtır (Üzgül, 2006: 2). Eğitimle beraber kişi eksik bilgilerini tamamlarken, toplumsal açıdan da sosyal bir statü kazanmaktadır. Kişinin davranışlarını hem toplumsal hem de kendi ihtiyaçları doğrultusunda iyileştirme aşaması eğitim olarak tanımlanmaktadır (Karadeniz, 2008: 8). Çeşitli nedenlerle bilgilerinde ki eksiklikleri tamamlamaya çalışan birey belirli bir aşamaya tabi tutularak öğrenmeyi alışkanlığa dönüştürmektedir. Kazanılan alışkanlıklar, gelecek için bir ışık olup, sosyal amaçlara ulaşma adına bir amaç üstlenmiştir (Kızıllı, 2012: 8).

Çeşitli tanımlardan da anlaşılacağı gibi eğitimin ortak noktası bireyi ya da kurumları olumlu bir süreçle sarmalamaktır. Eğitim, bireylere ve gruplara performans iyileştirmesi yaparak, iş ile ilgili bilgileri tazelemektedir.

Eğitim işletmeler açısından çalışan personelin daha verimli olması için uygulanan olumlu gelişmeler yumağıdır. Bir değişim süreci olan eğitim, bireylerin yeteneklerine olumlu katkıda bulunurken, bilinmeyen konularda eksikleri tamamlayan bir çığta görevindedir. Bu değişim bireylere sosyal, ekonomik ve teknik açıdan zenginlik kazandırmakta, hem personelin hem de çalışma ortamının

sorumluluğunu alan yönetici, eğitim programları sayesinde kendi iş yükünü hafifletirken, çalışanların bilgilerine ek yapıldığı için oluşturulan işlerden daha çok verim almaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 110).

I.1.2. Hizmet İçi Eğitim Tanımı

Küreselleşmenin her alana damga vurduğu günümüz dünyasında her geçen gün rakipleriyle sıkı bir yarışa giren işletmeler insan kaynağına yatırımlarını arttırmaktadır. Yapılan yatırımların başında gelen hizmet içi eğitim kavramı maddi ve manevi açıdan işletmelerde verim sağlayan bir araç olarak kullanılmaktadır.

Hizmet içi eğitim, işin başında durarak ya da iş dışında farklı amaçlar doğrultusunda personele çeşitli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlayan organizasyonların oluşturduğu eğitim faaliyetidir (Yetişkin, 2009: 86).

Hizmet içi eğitim ile ilgili literatür çalışması yapıldığında pek çok yazar tarafından çeşitli yorumların yapıldığı görülmektedir.

❖ Hizmet içi eğitim; etkinliğin, verimliliğin, kalitenin ve ürünün oluşum sürecinde meydana gelebilecek hataların azaltılmasında, maliyetlerin düşürülmesinde temel mesleki ve becerilerin verilmesi gibi etkinlikler bütünüdür (Aytaç, 2009: 2).

❖ Taymaz (1997) “sektör ayrımı yapmaksızın özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş karşılığında çalışan personelin bilgi, beceri ve tutumlarını arttırmaya yönelik, yapılan iş ile ilgili uzun bir süreç” şeklinde tanımlamıştır (Taymaz, 1997: 4).

❖ Sabuncuoğlu (1997) hizmet içi eğitimi “çalışanların işletme içerisinde yüklendikleri ya da gelecekte yüklenecekleri görevleri etkili bir şekilde yapabilme, mesleki bilgilerini genişletme, olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan eylemler bütünü” şeklinde tanımlamıştır (Sabuncuoğlu, 1997: 125).

Hizmet içi eğitim, çalışanların sorumluluklarına göre yeteneklerini geliştirmek ve bu yeteneklere şekil vermek amaçlı oluşturulan eğitimidir (Yıldırım, 2009: 4). Eğitim sonucuna göre kişilerin kazanımları değerlendirilmekte ve kazanımlarının nasıl sonuçlandığı ortaya konulmaktadır.

Hizmet içi eğitim, kişinin işe başladığı ile işten ayrılacağı an arasındaki tüm zaman dilimini kapsar ve işle ilgili çeşitli değişimlere ayak uydurabilmek adına devamlı bir şekilde eğitilmesini amaçlamaktadır (Aydınalp, 2008: 14). Devam özelliği taşımayan eğitimin verimli olup olmadığı değerlendirilememekte, bunun sonucun da ise eğitimin tekrar verilmesi gerektiği hesap edilememektedir.

Çeşitli tanımları yukarıda yapılan hizmet içi eğitim genel manada sürekli kendini geliştirme ve yenileme çabasıdır. En kısa tanım olarak yaşam süresince öğrenme hizmet içi eğitimi özetler. Hizmet içi eğitim yaşam boyunca öğrenmenin temel faktörlerinden sayılmaktadır (Veyis, 2012: 23).

Hizmet içi eğitim, yaşam boyu öğrenme içerisinde yer alan bir alt basamaktır. Hizmet içi eğitim öncesi personelin bilgi ve becerisini gösteren aşamaların oluşturulması ve hizmet içi eğitimden sonra bu aşamaların istenilen doğrultuda olup olmadığını inceleme açısından yaşam boyu öğrenme önemli bir noktada yer almaktadır. Eğitimin yaşam boyu nasıl şekillendiği Tablo 1’de gösterilmiş olup, işten ayrılma sürecince bile eğitimin devam ettiği gözlenmektedir.

Tablo 1: Yaşam Boyu Eğitim

HİZMET ÖNCESİ EĞİTİM	YÜKSEKÖĞRETİM ORTAÖĞRETİM İLKÖĞRETİM	HİZMETE BAŞLAMA	HİZMET İÇİ EĞİTİM	HİZMETTEN AYRILMA	HİZMET SONRASI EĞİTİM
-----------------------------	--	------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------------------

(Kaynak: Murat Cin, Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği ve Eğitimcilerin Verimliliğine Etkisi: Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s.6)

Bu açıklamalardan yola çıkarak hizmet içi eğitim; personelin bilgi, beceri ve deneyimine ek kazanımlar sağlama doğrultusunda yapılan çalışmalar bütünüdür.

I.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Çeşitli eğitim faaliyetlerinde olduğu gibi hizmet içi eğitim etkinliği de belirli çerçeveler dahilinde gerçekleştirilmektedir. Bir hizmet içi eğitim programının çıkış noktası, organizasyonun amaçları doğrultusunda yapılması ve gözlemlenmesidir.

Hizmet içi eğitimin amaçları hem organizasyon hem de personel adına ihtiyaçları karşılayacak seviyede olmalıdır. Personele yapılan hizmet içi eğitim, organizasyonun ihtiyaçlarını karşılarken personelinde ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Amaçlar genel olarak, organizasyonun istekleri ve ileride olmak istenilen konumun toplamıdır. Hizmet içi amaçlar, personel açısından amaçlar ve organizasyon açısından amaçlar şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Personel açısından amaçlar; bireyi işe bağlayan ve işini daha iyi yapma konusunda destek sağlarken, organizasyon açısından amaçlar; hem personel hem de örgütsel amaçları kapsamaktadır (Ensaroğlu, 2010: 8)

Genel olarak hizmet içi eğitimin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Kartoğlu, 2007: 15):

- Organizasyon içerisinde disiplin olaylarını ve şikayetleri azaltmak,
- Personeli tanımak ve kaliteli iş gücünün kemikleşmesini sağlamak,
- Değerlendirmelerde iş yükünü azaltıcı olanaklar oluşturmak,
- Yenilikleri takip etmek,
- Personelin güven duygusunu geliştirmek ve motivasyonunu arttırmak,
- Personelin işten ayrılmasını önlemek,
- Personelin iş içerisindeki saygınlığını arttırmaktır.

Yukarıdaki amaçların genel olarak karşılanması her zaman mümkün olmayabilir. İyi planlanmış hizmet içi eğitim, organizasyonların amaçlarına ulaşabilmelerine imkan sağlamaktadır. Amaçların, gerçekten tamamen farklı olması, hizmet içi eğitimin başarılı olmasına gölge düşürmektedir.

I.3. Hizmet İçi Eğitimin Genel İlkeleri ve Özellikleri

I.3.1.Hizmet İçi Eğitimin Genel İlkeleri

İlke, belirli bir konuda uygulama alanına sahip ve yapılan faaliyetleri değerlendirmek amaçlı oluşturulmuş kavramdır. Herhangi bir alanla ilgili belirlenmiş ilkeler, o konu kapsamında ilgilenen tüm otoritelerin görüşlerini içerir (Uçar, 2005: 16).

Her konuda olduğu gibi hizmet içi eğitiminde kendine özgü temel ilkeleri bulunmaktadır. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir (Aydın, 1988: 9):

- Süreç işletmedeki en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm personeli kapsamaktadır.
- Personelin becerilerine ve ilgisine göre, eğitim programı hazırlanmalıdır.
- Eğitim, personelin psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarına cevap vermelidir.
- Çalışan personele, verilecek eğitimin yararlı olacağına dair inandırılmalıdır.
- Eğitim personelde bir üst kademeye ulaşmada bir araç olacağını benimsetilmelidir.
- Kurumun amaçlarına, ihtiyaçlarına ve görüşlerine önem verilmelidir.
- Eğitim yapılacak işletmede haberleşmeyi etkinleştirecek seviyede olmalıdır.

Belli başlı sayılan ilkelere uyularak yapılan hizmet içi eğitim çalışmaları organizasyonun gelişmelere uyum sağlamasına ve ileride organizasyon için çeşitli yararlar sunmasına yardımcı olacaktır.

I.3.2. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

Hizmet içi eğitimin uygulama aşaması sonunda personele verdiği katkıyı öğrenmek adına çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Bu yöntemlerden verim almak için hizmet içi eğitimin çeşitli özellikleri bünyesinde barındırması gerekmektedir. Hizmet içi eğitim programlarında dikkat edilmesi gereken özellikler şöyle sıralanmaktadır (Cin, 2008: 16-17):

- *Hedefleri planlamaya katılım:* Katılımcıların hizmet içi eğitimde rol üstlenmeleri hedeflere ulaşma konusunda yardımcı olmaktadır.

• *İdari destek:* Yöneticilerin hizmet içi eğitimi destekleyici nitelikte olması eğitimin sağlıklı yürütülmesine katkıda bulunur.

• *Beklentiler:* Personelin hizmet içi eğitim işinden beklediğini alabilmesi, programın iyi işlediğini göstermektedir.

• *Paylaşma:* Hizmet içi eğitim dahilinde eğitime tabi tutulan personelin bilgi ve deneyimlerini paylaşmasıyla sosyal ilişkiler kuvvetlenmektedir.

• *Belirtilen ihtiyaçlar:* Organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda hizmet içi eğitim vermesi eğitimden beklenen verimi artırmaktadır.

• *Uygulamalı öğretim:* Hizmet içi eğitim alan personelin öğrendiklerini uygulayacağı bir ortamın olması değerlendirme aşamasında yardımcı olmaktadır.

• *Aktif katılım:* Personelin hizmet içi eğitimden yararlanabilmesi için istekli ve aktif katılımı olmalıdır.

• *Katılımcılara değer vermek:* Hizmet içi eğitime katılan personelin organizasyon için bir kaynak olduğu düşünülerek eğitim sırasında destek verilmelidir.

• *İçerik:* Organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda alınan eğitimin konusu bazen dar olabileceği gibi bazen geniş çerçevede de olabilmektedir.

• *Eğitici:* Konusunda uzman kişilerin hizmet içi eğitimi vermesi faaliyetlerin yapılmasını doğrudan etkilemektedir.

• *Bireyselleştirme:* Hizmet içi eğitim personelin bilgi, beceri ve niteliklerini olumlu yönde etkiler.

• *Kursiyer sayısı:* Fikir paylaşımının esas alındığı hizmet içi eğitimde eğitimi alan personel sayısı organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda değişmektedir.

• *Fiziksel ortam:* Çalışma ortamı göz önüne alınarak verilen eğitimler gerçeğe uygun olduğundan personelin eğitim sonrası başarısını arttıracaktır.

• *Süreklilik:* Değişimin çok olduğu organizasyonlarda verilen hizmet içi eğitimin etkili olabilmesi sürekli olmasına bağlıdır.

• *İzleme:* Hizmet içi eğitim sırasında personel izleme aşamalarına katıldığı takdirde faaliyetten sağlanan verim artacaktır.

Yukarıda sayılan hizmet içi eğitim özellikleri yanında genel kapsamlı özellikleri de bulunmaktadır. Bunlar (Aydınalp, 2008: 14):

- Eğitime katılacak olan personelin ihtiyacını karşılamaktadır,
- Bilgi sağlayarak deneyim kazandırır,
- İş ilişkisini oluşturmaya zemin hazırlar,
- Oluşabilecek problemleri ortadan kaldırmak için çeşitli yollar gösterir,
- Personele iş tatmini oluşturur.

Hizmet içi eğitimin genel ilkelere ve özelliklerine uygun yapıldığı takdirde çeşitli yararlar sağladığı, aksi durumda eğitimin organizasyonlara sınırlayıcı etkilerde bulunduğu da tartışılmaktadır. Bireylerin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimlerden olumlu sonuç alınamamakta ve başarı sağlanamamaktadır (Ulus, 2009: 19).

I.4. Hizmet İçi Eğitimin Yararları ve Sınırlılıkları

I.4.1. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Hizmet içi eğitimin sağladığı yararlar organizasyonlar adına bireysel ve kurumsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

I.4.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Bireysel Yararları

Bireylerin çalışma ortamında işi ile ilgili ayrıntıları tamamen kavrayabilmeleri için hizmet içi eğitim sağlanmaktadır (Ulus, 2009: 12). Çeşitli yöntemlerle eğitim verilerek işin öğrenilmesi veya iş içerisinde oluşan aksaklıkların giderilmesi amaçlanmaktadır. Hizmet içi eğitimin bireylere kazandırdığı pek çok fayda bulunmaktadır. Bunlar (Karaca, 2010: 28):

- Personelin daha mantıklı karar verebilmesini ve sorunları çözümede etkili yollar bulabilmesini sağlar.
- Başarılı olma, sorumluluk alma ve işinde ilerleme fırsatı sunar.
- Kişilere güven duygusu aşılar.
- İş tatmini ve motivasyon kazandırır.

- Kişinin organizasyon içinde ve sosyal çevresinde iletişim ağını kuvvetlendirir.

- Kişisel ihtiyaçlar doğrultusunda amaçlarını belirler.
- Gelecek konusunda yapılacaklar listesi oluşturulmasına yardımcı olur.
- Eğitimle öğrenilen olgular işte hata yapma oranını azaltır.

Hizmet içi eğitimin bireylere kazandırdığı sayısız yarar yanında, kurumlar içinde çeşitli imkanlar oluşturmaktadır.

I.4.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Kurumsal Yararları

Hizmet içi eğitimi veren organizasyonların asıl amacı, verilen eğitimden maksimum fayda sağlamaktır. Bu nedenle hizmet içi eğitimin işletmelere sağladığı yarar, temel isteklerin başında gelmektedir.

Eğitim sonunda kazanılan yararların kurumsal açıdan önemi şu şekilde değerlendirilmektedir (Aydınlı, 2008: 15):

- Üretilen ürünün miktarını artırır.
- Maliyetlerde azalma olur.
- Üretilen ürünün kalitesinde artma sağlanır.
- Verimlilik artar.
- Kazanç, ortalamanın üzerinde olur.
- İş içerisinde güvenlik artar.
- Enerji tasarrufu sağlanır.
- Ürün kayıpları azalır.
- Makinelerde yıpranma payı azalır.
- Bakım masrafları azalır.
- Kurum içi yenilenme oluşur.
- İş kazaları azalır.
- İletişim aksaklıkları ortadan kalkar.
- İşten ayrılma oranı düşer.
- Kontrol yükü azalır.

İşletme genelinde sağlanan kurumsal ve bireysel yararlar toplamı işletmenin ihtiyaç duyduğu temel yararların toplamıdır. Her iki yarar da işletme açısından olumlu anlamlar kazanmaktadır.

1.4.2. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Hizmet içi eğitimin tüm engelleri ortadan kaldıracağı düşüncesi doğru bir yaklaşım değildir. Eğitim, organizasyon içerisindeki bir takım aksaklıkları ortadan kaldırırken, tüm sorunları çözmeye yetisini barındırmamaktadır (Balyiyan, 2010: 19)

Hizmet içi eğitim ihtiyacı değerlendirilmeden yapıldığı takdirde verim alma oranı oldukça düşüktür. İhtiyaç olmaksızın yapılan eğitim sonucunda objektif veriler elde etmek güç olmaktadır (Bulut, 2011: 17).

Hizmet içi eğitimin etkinliğini sınırlayabilecek faktörlerin başında insan kaynağı gelmektedir. Organizasyon içerisindeki tüm personel eğitim faaliyetine uygun olmayabilir, eğer program personelin temel bilgi düzeyine uygun değilse, başarının sağlanması beklenemez (Cin, 2008: 21). Bilgi ve becerinin esas faktör alınmasının yanında, personelin eğitim ihtiyacına inanması da diğer etkili bir etmen olmaktadır. Hizmet içi eğitim programına inancı olan ve programı benimseyen personelden alınan verim daha yüksek olacaktır (Çalınfıdan, 2007: 48).

Personelin eğitime istekli, kurum da eğitim için programlarını düzenli bir şekilde ayarlamış olsa bile, bazen eğitimi verecek kişinin yeterli donanıma sahip olmaması eğitime engel teşkil etmektedir.

Hizmet içi eğitimde çeşitli konulardan kaynaklanan sorunlar baş gösterebilmektedir. Bu sorunlara şu şekilde genel bir çerçeve çizilebilir (Çelikköten, 2012: 16)

- Eğitim programından kısa sürede yarar bekleme hatası,
- Verilecek eğitimin, yönetim tarafından desteklenmemesi,
- Beklenenle gerçekleşen arasında büyük bir farkın olması,
- Hizmet içi eğitimin örgün bir eğitim tarzı olmadığına farkına varılamaması,
- Çalışanların verilen eğitime inanç duymamaları,
- Eğitim faaliyetinin tatil olarak görülmesi,

- Programı verecek kişinin yeterli donanıma sahip olmaması,
- Evrensel olarak değişimlerin eğitimin içeriğinde yer almaması,
- Eğitim sonrası faaliyetlerin değerlendirilmemesi,
- Personel eksikliği olan kurumlarda hizmet içi eğitime katılacak personel bulamama,
- Eğitimin, personelin çalıştığı iş alanı açısından verilmemesi,
- Yapılan eğitimler ile ilgili kanunsal çalışmaların yetersiz oluşu,
- Eğitim politikalarının iyi bir çerçevede yapılmamış olması,
- Eğitim yapılacak yerin yeterli donanıma sahip olmayışı,
- Uzun süreli ve aşamalı olarak verilen eğitim için personel ihtiyacını karşılayacak imkanların yetersiz olması,
- Hizmet içi eğitimin verileceği mekanda eğitime uygun olmaması,
- Araç ve gereçlerin yetersiz olması,
- Bütçenin eğitim masraflarına yetmemesi,
- İşlem yapılan olayların yavaş ilerlemesi,
- Personelin aldığı eğitim sonrası bir üst konumlu iş için şirketten ayrılması,
- Hizmet içi eğitime, şirket eleman açığını gidermek amaçlı personel gönderilmesi,
- Hizmet içi eğitim ihtiyacının bilimsel yöntemlerle değil, tahmini olarak belirlenmesi,
- Hizmet içi eğitim için yeterince araştırmanın yapılamaması,
- Hizmet içi eğitimi yapacak olan kurum ile şirketin uyumlu çalışmaması,
- Eğitime katılan personelin aldığı eğitimi işinde uygulayamaması,
- Hizmet içi eğitim verilecek personelin yeteneklerini fark edememesi,
- Bütçeye ayrılan eğitim masraflarının doğru hesap edilmemesi,
- Verilen eğitimin devamlılığını sağlayamaması,
- Hizmet içi eğitim için organizasyonlarda personelin olmayışı,
- Eğitim sonunda başarı gösteren personeli motive edecek teşviklerin bulunmaması,

- Eğitim sonucunda verilen katılım belgelerinin işten ayrılınca geçerli olmaması sınırlayıcı etkenlerdendir.

Ailesinden uzakta eğitim gören personelin manevi yönden boşlukta olması ve eğitime kendini verememesi de hizmet içi eğitimin etkili olabilmesi açısından engelleyici bir faktördür (Ensaroğlu, 2010: 10).Bu sınırlayıcı olumsuzluklara rağmen hizmet içi eğitim, kişiler ve kurumlar için doğru verildiği takdirde verimli sonuçlar kazandırmaktadır.

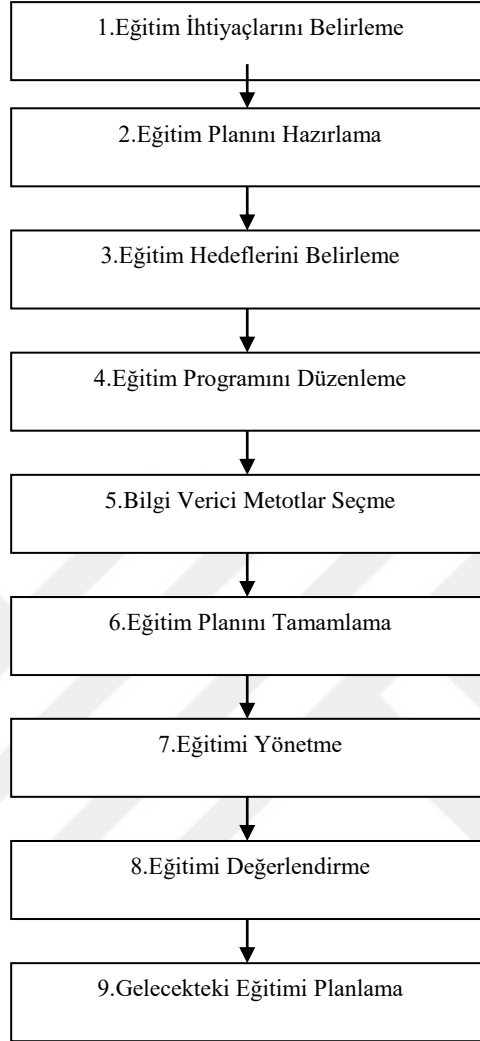
1.5. Hizmet İçi Eğitim Süreci

Organizasyon içerisinde yöneticilerin izleyecekleri yolların, tutum ve politikaların önceden belirlenmiş olması, hizmet içi eğitimin koordineli çalışmasına yardımcı olmaktadır. Hizmet içi eğitimin istenilen etkiyi sağlayabilmesi için organizasyonların önceden ayarlamış oldukları eğitim süreci şemasına ve eğitim btcesine sahip olmaları gerekir (Uçar, 2005: 22).

Bir organizasyonda hizmet içi eğitimin etkili olarak çalışabilmesi için eğitim faaliyetlerini planlı ve programlı hazırlamaları beklenir (Ensaroğlu, 2010: 11). Plan dahilinde eğitimin çalışması sürecin doğru işlediğinin göstergesidir. Hizmet içi eğitimin süreçleri genel şablonda aynı olsa da organizasyonların türüne göre değişmektedir.

Bir eğitim sürecinde, öncelikle kime hangi konunun öğretileceği, nasıl gösterileceği, öğrenim süresi ve yöntemin ne olacağı sorularına cevap bulmaktadır (Khussainova, 2010: 14). Hizmet içi eğitim sürecinin belirli aşamalardan oluşması bir zincirin halkalarına benzer olup, tek bir zincirin bozuk olması diğer halkaları da etkilemektedir.

şekil 1’de gösterildiği gibi ihtiyacın belirlenmesi aşamasından, gelecekteki eğitim planına kadar tüm kademeler birbiriyle uyumlu yol almaktadır. İlk basamak eğitim ihtiyacının belirlenmesi olup, planlama yapılarak programın değerlendirilmesi ile son bulmaktadır. Son basamak değerlendirme olmakla birlikte, gelecekteki eğitim planlarının yapılmasıyla bitmektedir.



Şekil 1: Hizmet İçi Eğitim Süreci

(Kaynak: Alma Khussainova, *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: Astana'daki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Orhan Akova), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010, s: 15)

Hizmet içi eğitim süreci kendi arasında çeşitli aşamalardan oluşur. Bunlar şöyle sıralanmaktadır: Hizmet içi eğitim gereksiniminin tespit edilmesi, politikasının belirlenmesi, planlanması, programın hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesidir.

Hizmet içi eğitimin etkili bir şekilde işleyebilmesi için, organizasyonların yapması gereken ilk görev gerçek ihtiyacın ne olduğunu tespit etmek ve hizmet içi

eğitimin bu ihtiyaçlar doğrultusunda uygulamaya geçmesini sağlamaktır. Bu anlamda hizmet içi eğitim sürecinin ilk aşaması, eğitime ihtiyaç olup olmadığına bakılmasıdır.

1.5.1. Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Tespit Edilmesi

Organizasyon içerisinde işin gerekleri ile iş gören yetenekleri arasındaki fark olarak eğitim ihtiyacının belirlenmesinde iki temel neden bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 120). Birinci temel faktör, daha önce yapılmakta olan işlerin yürütülmesinde görülen yeteneksizlikler ve performanslardaki düşüş nedeniyle personelin bilgi, beceri ve davranışlarının yenilenmesidir. İkinci temel faktör ise, yeni yapılacak yatırımlar ve işletmenin genişlemesinden doğan bilgilerin öğrenilmesi amacıyla eğitim ihtiyaçlarını tespit etmektir.

Kurumların genel ve özel amaçlarını belirlemesi, yapısını, personel sayısını ve yönetimin eğitime karşı tutumunu belirleyebilmesi adına eğitim ihtiyacını tespit etmesi gerekir (İshakoğlu, 2007: 27). Bununla birlikte, eğitim ihtiyacının tespit edilmesi hem eğitimi alan hem de eğitimi verecek kişi için önem arz etmektedir. İhtiyaç doğrultusunda verilecek eğitimin aşaması ve çabası da değişecektir.

İşletmelerde hizmet içi eğitimi gerekli kılan çeşitli nedenler bulunmaktadır (Aydın, 1988: 16).

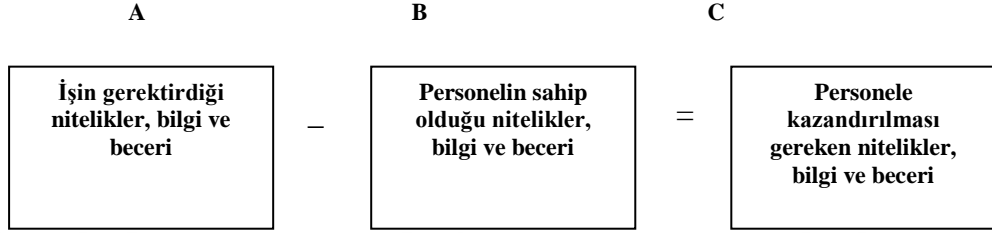
- Yeni bilginin çalışanlara aktarılması,
- Çalışma süreçlerinde oluşabilecek değişikliklerden haberdar olmak,
- Performans düşüklüğü karşısında bu duruma engel olmak,
- İletişim aksaklıklarını düzeltmektir.

Bir kurumda hizmet içi eğitim verilmeden önce yapılacak ilk durum, hizmet içi eğitime ihtiyaç olup olmadığını incelemektir. Hizmet içi eğitim ihtiyacı tespit edildikten sonra geçilecek diğer aşamalar, tespitten elde edilen sonuçlara göre değerlendirilmektedir.

İşin gerektirdiği nitelikler, bilgi ve beceriler personelin gerçekte sahip olduğu niteliklere denk gelmiyorsa, aradaki bu boşluğa eğitim açığı denilmektedir. Ancak işin gerektirdiği nitelikler, bilgi ve beceriler kümesi, personelin gerçekte sahip

olduğu bilgi ve becerilerden fazla ise, eğitim açığı kurum içerisinde oldukça fazladır. Bu durumda hizmet içi eğitim işletmelerde her bir personele uygulanması gerekir.

Şekil 2’de hizmet içi eğitim algısının organizasyon bazlı incelemesinde personelin yeteneklerine ne ölçüde katkı yapıldığı gösterilmektedir.



Şekil 2: Hizmet İçi Eğitim Açığı

(Kaynak: Ahmet Hamdi Aydın, *Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitim*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Burhan Aykaç), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1988, s: 8)

Bazı durumlarda hizmet içi eğitim ihtiyacını tespit etmek zorunludur. Bu durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Esin, 2013: 21).

- Kuruma yeni personel alımında,
- Görevi değişen personel olduğunda,
- Üst pozisyon için personeli hazırlama durumunda,
- Yeni teknolojiler organizasyona dahil edildiğinde,
- Hizmet ve ürünlerde nitelik ve nicelik bakımından düşme kaynaklandığı zamanlarda yapılmaktadır.

Organizasyonlarda eğitim ihtiyacı tespit edilirken hangi yöntemlerin kullanılacağı ise çeşitli faktörlere bağlıdır. Bunlar (Çap, 2004: 29):

- Bilgi miktarı,
- Bilginin türü,
- Sonuçların belirleneceği cevap süresidir.

Hizmet içi eğitim ihtiyacının tespit edilmesinden sonra geçilecek aşama, kurum içerisinde eğitim politikası hazırlamaktır.

I.5.2. Hizmet İçi Eğitim Politikasının Belirlenmesi

Hizmet içi eğitimden beklenen yararı sağlamak adına örgütlerin genel bir geliştirme ve destekleme politikasına sahip olmaları gerekir. Organizasyonların birbirinden farklı ve kendi amaçları doğrultusunda hazırlamış oldukları bir eğitim politikasını bünyelerinde barındırmaları ileride yaşanabilecek sorunlarda başvurulacak yazılı bir kaynak olmaktadır. Genel politikalar şüphesiz ki organizasyonların amaçlarıyla doğru orantılı ve ihtiyaçların tespitinden sonra hazırlanmaktadır (Bingöl, 2010: 305).

Hizmet içi eğitim ihtiyacının tespit edilmesinden sonra devam edilecek yol eğitim sürecinde uygulanacak politikalardır. Politikaları belirlemek adına hizmet içi eğitimin uygulanacağı işletmede çeşitli sorular hazırlanmaktadır. Bu sorular şöyle sıralanabilir (Aydın, 1988: 20):

- 1.Eğitim ile işletmenin başarısı sağlana bilinir mi?
- 2.Eğitim verilirken kim neden sorumlu olacak?
- 3.Hizmet içi eğitimde etkili olabilecek hangi yöntem ve yöntemler kullanılacak?
- 4.Eğitim nerede ve nasıl verilecek?
- 5.Eğitim sonrası personelin ücretinde kesilme ya da ekleme olacak mı?
- 6.Eğitimler geçici bir süre mi verilecek yoksa sürekli bir döngü mü olacak?
- 7.Eğitim hangi kurum ya da kuruluşlardan sağlanacak?
- 8.Eğitim sonucu personelde oluşacak performans nasıl ölçülecek?

Personelin eğitime hangi çerçevede baktığı, eğitim politikalarının genel çehresini çizmektedir. Hizmet içi eğitim politikası, organizasyonların amaçlarını, personelin eğitim sonucunda ne kazanacağını, bütçeyi nasıl etkileyeceğini, eğitimi hangi bölümlerin alacağı ve sorumluluklarının neler olacağı gibi soruların cevaplarını aramaktadır (Yetişkin, 2009: 91).

I.5.3. Hizmet İçi Eğitimin Planlaması

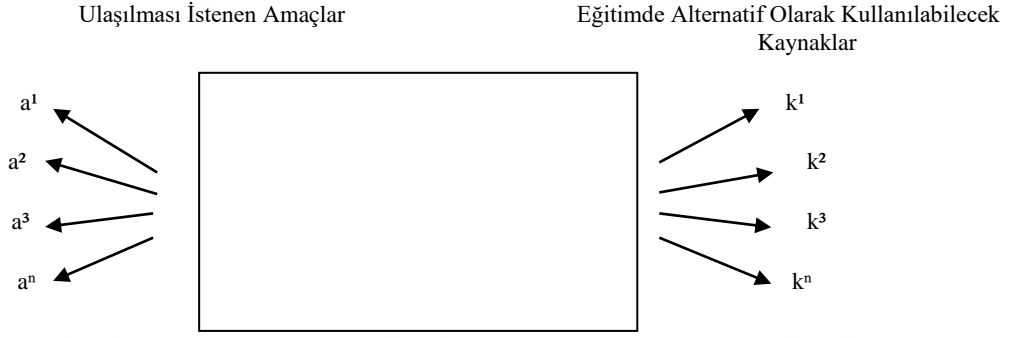
Bir organizasyonda eğitim planlaması çoğunlukla geleceğe dair gibi gözükse de geçmişin izlerini taşır. Planlama, organizasyonların gelecekte hangi konumda olacağını belirlerken, o konuma ulaşmak için geçmişte neler yaptığı, hangi yöntemleri kullandığı ve ne kadar sürede yapıldığını da tespit eder. Planları yazılı bir çerçeve haline getirmek sadece ana taslağı hazırlamaktır. Organizasyonlarda hizmet içi eğitim faaliyetleri önceden tasarlanmış amaçlara göre planlanmaktadır. İhtiyaçların belirlenmesi, planların oluşturulması için temel aşama olup, ihtiyaçlar tespit edildikten sonra hazırlanan eğitim planı işletmeye uygulanmaktadır (İshakoğlu, 2007: 29).

Hizmet içi eğitim ihtiyacını tespitinden sonra oluşturulan hizmet içi eğitim planlaması, eğitim planını, eğitim programının kendi içerisinde oluşan sırasını, eğitimin verileceği personelin bilgi, beceri ve niteliklerini, eğitimin süresini içermektedir (İshakoğlu, 2007: 30). Eğitim sürecinin seremoni şeklinde olması eğitim içerisinde aksayan bir kısımda, sorunun hangi noktadan kaynaklandığının tespit edilmesini kolaylaştıracak ve eğitim sonunda değerlendirmelerden verim alınıp alınmadığını gösterecektir.

Hizmet içi eğitim planlamasının verimli olabilmesi için, etkili teknikler kullanılmadığı. Planlama arasında koordinasyon uyumsuzluğu olursa, hizmet içi eğitimden verim alınması beklenemez (Şahinoğlu, 2009: 51). Verimli bir hizmet içi eğitim süreci hem birey adına hem de şirket adına olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Planlamadan istenilen başarıyı alabilmek adına, plan içerisindeki aksaklıkları, izlenecek yolları ve güncel değişimleri göz önünde bulundurmak gerekir (Balyiyen, 2010: 33).

Hizmet içi eğitim planlamasının yapılabilmesi için organizasyon içerisinde gerekli bütçenin ayrılması gerekmektedir. Eğitim bütçesinde, insan kaynaklarına yapılacak giderler kurumun politikasına ve eğitim ihtiyacının uygunluğuna bakılarak ayrılmalıdır (Aydın, 1988: 22).

Şekil 3’de hizmet içi eğitim ile ulaşılması istenen amaçların, eğitim sonrasında alternatif kaynak olarak kullanma amaçları gösterilmektedir.



Şekil 3: Eğitim Planlaması

(Kaynak: Meryem Arga Şahinoğlu, *Hazır Giyim Sektöründe Üretim Hatalarının Giderilmesine Yönelik Bir Hizmet İçi Eğitim Programı Geliştirme*, (Danışman: Prof. Dr. Semiha Aydın), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2009, s:51)

Hizmet içi eğitim planlamasının organizasyon içerisinde başarılı olabilmesini sağlayan bir takım etkenler bulunmaktadır. Bunlar(Uçar, 2005: 26):

- Uygulanacak eğitimde, eğitim plancısı organizasyonun tüm ihtiyaçlarını bilmeli, bilgisini kullanıp neyi, neden yaptığını sorgulayabilmelidir.
- Hizmet içi eğitim ihtiyacının tespitinde, personelin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır.
- Personel için yapılacak hizmet içi eğitim ihtiyacının bütçe doğrultusunda planlanması hizmet içi eğitimi verimli kılar.
- Organizasyon içerisinde akılda şüpheye yer vermeyecek politik, teknik ve sosyal açıdan tüm ayrımlar belirli çizgilerle ayrılmalıdır.
- Organizasyonda, hizmet içi eğitim sayesinde eksikliklerin kapanacağına inanan yönetim ve personel kadrosu oluşturulmalıdır.
- Hizmet içi eğitim planlamasında kullanılacak yöntemler tespit edilmeli, çalışma ortamına göre seçimler yapılmalıdır.

- Planlamanın süresi tespit edilirken, verilecek eğitimin konusuna, personelin ilgi ve bilgisine uygun teknikte ayarlamalar hazırlanmalıdır.

I.5.4. Hizmet İçi Eğitim Programının Hazırlanması

Organizasyonlarda hizmet içi eğitim ihtiyacının tespit edilmesinden sonra eğitim programları hazırlanmakta, eğitim programlarını hazırlarken yapılacak ilk iş ise organizasyon amaçlarına uygun bir program oluşturmaktır. Organizasyonların amaçları, işe yeni başlayan personelin işe öğrenirken alması gereken eğitimi, önceden beri çalışmakta olan personelin bilgisine ek yapılması, tüm çalışanların ve organizasyonun beklentilerine cevap verilmesi vb. şeklinde olabilir (Ertürk, 2011: 133).

Kurum içerisinde görevli personelin eğitilmesi için hazırlanacak programın belirli aşamalardan oluşması gerekmektedir. Bu aşamalar (İshakoğlu, 2007: 30):

- İşin nitelikleri,
- Personelin nitelikleri,
- Hizmet içi eğitim ihtiyacı,
- Eğitim için gerekli olacak araçlar,
- Programı planlama ve hazırlama,
- Hizmet içi eğitim sonucunun değerlendirilmesidir.

Hizmet içi eğitim programının uygulanması iş başında ve iş dışında olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Hizmet içi eğitim programlarının uygulama aşaması, organizasyonların işleyiş yapılarına göre değişmektedir.

I.5.5. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması

Hizmet içi eğitim programının hazırlanmasından sonra geçilecek aşama programın uygulamaya konmasıdır. Uygulama aşamasında kullanılacak yöntemlerin hangi türde olacağını belirlemek adına çeşitli faktörler dikkate alınmalıdır. Bu faktörler içerisinde, personelin eğitim düzeyi, kaç kişiye eğitimin verilebileceği, eğitim süresi ve bütçesi gibi unsurlardan oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 128).

Hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasında yöneticilerin ve eğitimi veren kişilerin amaçlara ulaşma konusunda hassas çalışmaları eğitimden verim alınacağına göstergesidir. Hizmet içi eğitimin uygulanmasında çeşitli özellikler dikkate alınmalıdır (İshakoğlu, 2007: 31);

- Hizmet içi eğitim personelin daha önce yaptığı ya da yeni yapacağı işi kapsar.
- Personelin görüş ve isteklerine göre eğitim verilir.
- Personelin güvencesini olumlu etkileyecek kurumlarla anlaşmalar yapılır.
- Organizasyonun ve personelin eğitim düzeyine uygun koşullar sağlanır.
- İş ortamında beceriye dayalı çalışma ortamı oluşturulmuşsa, grupsal çalışmalar yerine bireysel çalışmalara yer verilmelidir.

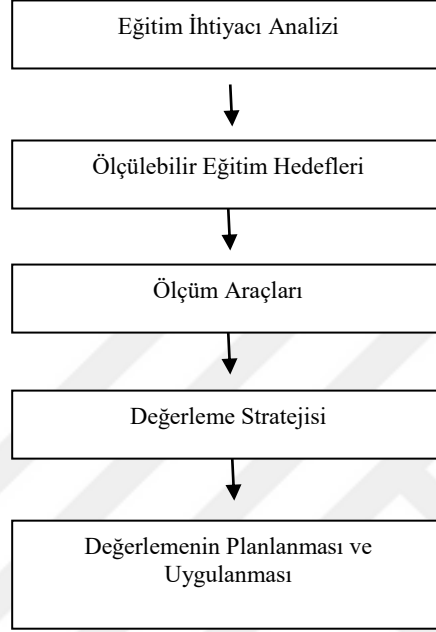
Hizmet içi eğitim programlarının uygulanma evresinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Hangi yöntemin kullanılacağına karar vermek için öncelikle organizasyonun yapısı, amaçları, bütçesi ve teknik araçlarını tanımlaması gerekir. Eğitimde kullanılacak “en iyi yöntemin” ne olduğu bilinmemektedir. Her organizasyonun kendine özgü üstün ve zayıf yanları olduğu gibi, eğitimle elde edeceği beklentileri de farklıdır. Bu bakımdan, eğitim programlarının uygulanmasında her organizasyon kendine uygun olan yöntemi seçmesi gerekir (Bingöl, 2010: 309-310).

1.5.6. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi

Değerlendirme, eğitim sırasında ya da bitiminde yapılan bir olay olmayıp, eğitimin her aşamasında gözlem yapılmalıdır (Aydınalp, 2008: 37). Organizasyonun her aşamasında yapılan değerlendirme faaliyeti ileride oluşabilecek sorunların önlenmesi açısından oldukça önemlidir.

Hizmet içi eğitimin değerlendirilmesi, sadece eğitimin son aşamasında değil, tüm aşamalarda yapıldığı takdirde fayda gösterecektir (İshakoğlu, 2007: 32). Değerlendirme süreci hizmet içi eğitimin her kademesinde kendini gösterdiği için, ilk aşaması eğitim ihtiyaçlarını tespit ederken oluşmaktadır. En son değerlendirme süreci eğitimin bitiminden sonraki oluşan süre zarfında kendini gösterir.

Şekil 4’de eğitim değerlendirme sürecinin hangi basamakları geçerek sonuca ulaştığı gösterilmektedir.



Şekil 4: Eğitim Değerleme Süreci

(Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, 2000, s: 145)

Eğitimlerin değerlendirilmesinde üretimde bir artış olmuş mudur? Personel eğitim sonucunda işinde olumlu davranışlar sergilemiş midir? Bunlara benzer soruların cevapları çözümlenmeye çalışılmaktadır (Ertürk, 2011: 155).Eğitim sonucunda çeşitli değerlendirmeler yapılır. Ancak bu değerlendirmeler, yapılan zamana, değerlendiren kişiye göre değişmektedir (Aydın, 1988: 24).

Hizmet içi eğitimin tüm aşamalarında organizasyonların insan kaynakları bölümüne büyük sorumluluklar düşmekte olup, süreçlerin yöneticilere bilgilendirilmesi gerekmektedir. Eğitim sonucunda personelin başarılı ya da başarısız olduğu raporlanarak bundan sonra verilecek eğitimin ihtiyaç düzeyi tespit edilmektedir (Kartoğlu, 2007: 40).

Tablo 2: Eğitim Değerlemesi

Yapılış Zamanları Bakımından Değerlendirme	Eğitime Katılanlar Bakımından Değerlendirme
Uygulama Öncesinde	Tepkileri Ölçme
Uygulama Sırasında	Öğrenmeyi Ölçme
Uygulama Sonrasında	Beceriye Ölçme
İzleme Aşamasında	Davranışı Ölçme

(Kaynak: Ahmet Hamdi Aydın, *Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitim*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Burhan Aykaç), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1988, s: 24).

Hizmet içi eğitimin değerlendirilmesi organizasyonların bazı ihtiyaçlarından doğmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010: 173).

• *Eğitim departmanının ihtiyaçları:* İleri zamanlarda yapılacak olan eğitim ihtiyacını belirleme görevini üstlenen eğitim departmanı, eğitimler sonucu oluşacak durumu bilmek ister. Bu sebeple eğitim değerlendirmesi yapmak organizasyonlar için zamandan tasarruf sağlamaktır.

• *İş görenlerin ihtiyaçları:* Personelin kariyerine yön vermek adına eğitim programlarına dahil olması, ileride oluşabilecek fırsatları değerlendirmesi adına fayda sağlayacaktır.

• *Yönetim ihtiyaçları:* Organizasyonların rekabet düzeyini insan kaynağına göre düzenlemesinden dolayı, eğitim faaliyetleri önemli bir faktör haline gelmiştir.

Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesinde, her çalışana aynı değerlendirme politikalarının uygulanması, çalışmanın tam manasıyla özümsemesinde sorun teşkil etmekte, değerlendirilme istenilen düzeyde yapılamamaktadır (Uçar, 2005: 37).

I.6. Hizmet İçi Eğitimde Kullanılan Yöntemler

I.6.1. İşbaşında Eğitim Yöntemleri

İşbaşında eğitim genellikle, işe yeni girmiş personelin aldığı eğitim olup, kullanacağı makine, işlem yapacağı çizelge ve sahip olacağı sorumlulukları öğrenmesi adına işletmelerin tercih ettiği faaliyet türü olarak kullanılmaktadır (Aydın, 1988: 25).

İşbaşında eğitimin bazı üstünlükleri bulunmaktadır (Aydınalp, 2008: 19).

- Çalışan eğitim görürken aynı zamanda üretkenliğinde bir aksama olmaz.
- Standart çalışmalarla personele eğitim verilmiş olunur.
- Eğitimi verecek özel bir uzmana ihtiyaç olmadığından diğer yöntemlere oranla daha ucuzdur.
- İş yapılırken ya da eğitim sırasında personelde bir kopukluk olmaz.

İşbaşında eğitimin üstünlüklerinin yanında, içerdiği birtakım sakıncaları da bulunmaktadır (Tanman, 2006: 97):

- İşin başında verilen eğitimde eğitici bilgi verebilecek düzeyde olmayabilir.
- Gelişmeler takip edilmediği takdirde eğitimin anlamlı olması beklenemez. Bu durumda, çağdaş ve teknolojik değişimler kişiye aktarılamaz.
- İş öğrenilirken ürünlerin oluşumunda aksama ve hata oluşturma payı oldukça yüksektir. Ayrıca makinelerin yıpranma oranı da artar.
- Çalışma koşulları, eğitimin verilmesine uygun olmayabilir.
- Çok sayıda personele uygulanmadığı için maliyetli bir yöntemdir.

Hizmet içi eğitim yöntemlerinden iş başında eğitim yöntemi de kendi arasında çeşitli süreçlere ayrılmakta ve birbirinden farklı yöntemleri içerisinde barındırmaktadır.

I.6.1.1. İşe Alıştırma Yöntemi (Oryantasyon)

İşe alıştırma yöntemi yani oryantasyon, işe yeni başlayan personelin ortama ayak uydurabilmesi adına şirkette yetkili kişilerin iş ile ilgili bilgileri verdiği süreçtir. Yeni personelin organizasyonun yapısını ve yaptığı iş doğrultusunda alacağı

sorumlulukları öğrenme aşaması olarak tanımlanmaktadır (Turgut, 2012: 11). Personel hem girdiği işi hem de iş ortamını öğrenerek oluşabilecek problemlerin çözümünü aramaya koyulacaktır.

İşe yeni başlayan personelin iş ortamına uyum sağlamasında ilk yöneticisinin payı oldukça büyüktür. İlk yönetici, personele organizasyonun yapısını, çalışma ve sosyal ortam ilişkilerini deneyimi doğrultusunda göstermektedir. Anlatımda organizasyonun amaçlarını, personelden beklentilerini, çalışma karşılığı alacağı miktarı ve özlük haklarını bildirir. Yönetici, işe yeni başlayacak olan personele bilgi veremeyecek kadar yoğunsa, yerine aynı deneyime sahip başka bir yönetici de görevlendirilebilir (Ertürk, 2011: 140).

Tablo 3: İşe Alıştırma Plan Tablosu

İŞE ALIŞTIRMA PLANI
1.Yeni iş göreni karşılamaya hazırlanmak
2.Yeni iş göreni karşılamak
3.Yeni iş görene ilgi göstermek
4. İşletme ile ilgili bilgi vermek
5.Yeni iş görenin çalışacağı birimin işlevlerin, anlatmak
6.Çalışma kurallarını bildirmek
7.Yeni iş göreni iş arkadaşlarıyla tanıştırmak
8.Yeni iş görene işle ilgili süreçleri öğretmek
9.Gelişmeleri izlemek

(Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, 2000, s.133)

Tablo 3’de görüldüğü gibi oryantasyon eğitimi çeşitli çerçeveler kapsamında birbirini takip eden aşamalardan meydana gelmektedir. Bu aşamalar çeşitli nedenler sonucu oluşturulmuş olayların birleşimiyle meydana gelmektedir. Aşama şeklinde olması da oryantasyon eğitiminin amaçlarını doğru uygulamasına yardımcı olmaktadır.

Oryantasyon eğitiminin bazı amaçları vardır. Bunlar (Şahinoğlu, 2009: 48):

- İşe yeni girmiş personele organizasyon politikalarını, örgütsel yapıyı, sosyal hak ve sorumluluklarını öğretmek,
- Personele yeteneklerini işi doğrultusunda kullanma imkanı sunmak,
- İşe yeni girmiş personele iş grubu içerisinde yabancılik çekmemesini sağlamak (Bingöl, 2010: 285),
- İş ortamında sosyal çevreyi genişletmek ve iletişimin kolay oluşturulmasına yardımcı olmaktır.

I.6.1.2. Yönetici Gözetiminde (İş Başı) Eğitim

Yöneticiler yanında çalıştırdıkları personeli herkesten daha iyi tanımakta olup, çalışanların hangi beklenti içerisinde olduklarını bilen ve bilgilerini çalışana aktarma fırsatını sağlayan kişilerdir. Üst, astının zayıf yönlerini tanıdığı için bunu gidermek amacı ile yeni bilgi aktarılmasına ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam yaratabilir. Bu yöntemin amacı, işe yeni başlayan personelin işin gerektirdiği teknik bilgi ve beceriyi öğrenmesidir. Eğer işe yeni giren personel daha önce buna benzer bir işte çalışmamış ise, deneyimli personelin yanında çalışarak işi öğrenir. Deneyimli personel, işe yeni başlayan personele işin niteliklerini ve nasıl yapılacağını göstererek çalışana yardımcı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 130).

İş başı eğitim, genellikle düşük maliyetli oluşları ve uygulama kolaylığı sağlaması açısından organizasyonlar tarafından tercih edilmektedir. Ancak, işi öğreten personelin işinde yeterli bilgi ve öğretme becerisine sahip olamaması zaman kayıplarına yol açmaktadır. Bazen işi öğreten deneyimli personel pratiğe kaçarak veya sıkılarak işin gerektirdiği incelikleri öğretmeyebilir ve bu durum ileride güvenlik açısından sakıncalı olaylara neden olabilir (Ertürk, 2011: 138).

I.6.1.3. Staj Yoluyla Eğitim

Staj, personele ileri zaman diliminde alacağı sorumlulukları bildirme, işi tanıtmaya, mesleki becerilerini iş doğrultusunda kullanma ve işe uyum sağlamayı gösteren bir eğitim türüdür (Khussainova, 2010: 29). Staj programı kapsamında yer alan stajyer işi ve deneyimli personeli gözlemleyerek sorunları çözebilmektedir.

I.6.1.4.İş Değiştirme Yöntemi (Rotasyon)

Alt pozisyonda çalışan personele uygulanmakta olan iş rotasyonu, genellikle çalışanların bilgilerini genişleterek personele iş deneyimi kazandırmayı amaçlamaktadır. Yani iş rotasyonunda amaç, personelin eğitim sonunda yaptığı işin inceliklerini öğrenip, uygulama aşamasında deneyimlerini aktarabilmesidir (Bingöl, 2010: 313).

İş rotasyonu yani iş değiştirme, önceden belirli çerçeveler dahilinde personelin çeşitli birimlerde belirli sürelerle çalışması ve farklı deneyimler kazanmasıdır. Her birimin yöneticisi personele birim içerisindeki işlerin yapılışıyla ilgili bilgiyi aktarır. Yöntemin pahalı oluşu, uygulamada zaman alışı ve her birimin yöneticisinin çalışana aynı oranda ilgi göstermemesi, iş rotasyonu yönteminin sakıncaları arasında yer almaktadır (Ertürk, 2011: 139).

I.6.1.5. Yetki Devri Yöntemi

İş başında eğitim yöntemlerinden biri olan yetki devri yöntemi, alt pozisyonda çalışan personele sahip olmadığı yetkiyi verme ve bu yetkiyi kullanma yeteneğini göstermeyi amaçlamaktadır. Çeşitli nedenlerle (hastalık, tatil vb.) göreve gelemeyecek durumda olan yöneticinin yerine bakan ast, hem yetkiyi kullanabilmeyi hem de işlerin aksamadan devam etmesini sağlamaktadır. Bu sayede ileri zamanda boş kalabilecek bir pozisyonda, bu görev için yetişmiş eleman seçilmektedir (Ertürk, 2011: 139).

I.6.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışında eğitim sürecinde personel yaptığı işten ve çalışma ortamından ayrılarak mekan değişikliğine gitmektedir. Zaman sınırlaması olmadan organizasyonun belirlediği eğitim konusu içeriğinde hizmet içi eğitim sürecine dahil olmaktadır. Farklı öğrenme ortamlarıyla personel eğitiminden yüksek verim beklenmektedir.

Bir eğitimin iş dışında olması kurum dışında verilmesi anlamına gelmez. İş dışında eğitim denilmesinin nedeni kurumda yürütülen günlük işlerin dışında yürütülen bir programı kapsamasıdır (Aydın, 1988: 30).

İş dışı eğitimin içerdiği çeşitli yararlar organizasyonlar tarafından tercih edilmesine neden olmaktadır. Bu yararlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Tanman, 2006: 105):

- Konu hakkında bilgili kişilerden eğitim alındığı için etkili öğrenme sağlanır.
- Daha düzenli ve planlı bir eğitim sistemidir.
- Aynı anda çok sayıda personele eğitim verilebilir.
- Organizasyon içinde eğitim maliyetleri kolay hesaplanabilir.
- Eğitime katılan personel, işin tüm zorluklarını görebilir.
- İş dışı eğitim yöntemi organizasyonlar içinde karşılaşılan sorunların nasıl çözülebileceğine dair yollar gösterilir.
- Sektör bazlı eğitim verildiği için personel, kendi organizasyonu dışındaki personellerin deneyimlerinden yararlanılmaktadır.

İş dışında eğitimin belli başlı birkaç sakıncası bulunmaktadır. Gerçek çalışma ortamı ile eğitimin verildiği koşulların aynı olmaması eğitim dönüşü işe adapte olamama sorununu ortaya çıkarmakta, üretim kayıpları ve işlerin aksama oranı artmaktadır. Maliyetli bir yöntem olup, organize edilmesi iş başında yönetime oranla daha zordur.

I.6.2.1.Anlatım Yöntemleri

Anlatım, konuyu bilen kişinin karşı tarafa bilgiyi aktarması yoluyla oluşur. Anlatım geleneksel bir eğitim yöntemi olup, yetkili kişilerin tek yönlü olarak iletişime geçme sürecidir. Bu yöntemle eğitim alan kişilere organizasyonun işleyişi, iş güvenliği, pazarlama açısından karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi verilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 136).

Anlatım yönteminin temelinde genellikle teorik bilgilerin aktarılması yatar. Hizmet içi eğitime katılan personelin anlatım yönteminde katkıları oldukça kısıtlıdır.

Bu bağlamda, hizmet içi eğitimi veren eğiticinin kendi konusunda yeterince bilgiye sahip olması beklenmektedir (Ertürk, 2011: 141).

Anlatım yönteminin daha etkili olması adına görsel ve işitsel kaynaklardan yararlanılmakta, ayrıca anlatım yöntemleri de çeşitlendirilmektedir. Organizasyonların istekleri doğrultusunda kullanılan anlatım yöntemleri de kendi arasında bölümlere ayrılmaktadır (Tanman, 2006: 107).

Anlatım yöntemleri kendi içerisinde çeşitli ayrımlardan oluşmaktadır. Bunlar Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4: Anlatım Yöntemlerinin Çeşitleri

Yöntem	Tanım
Standart anlatım	Eğitilenler dinlerken ve bilgiyi özümserken eğitici anlatır.
Takım öğretimi	İki ya da daha fazla konuşmacı farklı konular ya da aynı konunun değişik yönlerini sunarlar.
Konuk konuşmacılar	Konuşmacı eğitim toplantısına önceden belirlenen bir süre için katılır.
Paneller	İki ya da daha fazla konuşmacı bilgi verir ve soru sorarlar.
Öğrenci sunumları	Öğrenci grupları sınıfa konuyu sunarlar.

(Kaynak: Hüseyin Özgen ve Avni Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitapevi, 2010, s:146)

Anlatım yönteminin, işletmeler açısından oldukça fazla olumlu yönü bulunmaktadır. En önemli yönleri, diğer yöntemlere göre avantajlı olması, kolay değerlendirilebilmesi ve çok fazla kişiye aynı anda eğitim verilebilmesidir. Ancak bu olumlu yönlerin yanında çeşitli olumsuzlukları da içerisinde barındırır. Anlatımı dinleyenlerin pasif konumda olması ve karşılıklı soru sorma oranının düşüklüğü bu yöntemin dezavantajları arasında yer almaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010: 146-147).

I.6.2.2. Seminerler ve Konferanslar

Seminerler, belirli alanlarda bilgi düzeyine sahip olmakla birlikte, yeni teknoloji ve gelişmeleri takip edebilme adına personelin katıldığı kısa süreli kurslardır (Dindar, 2008: 23). Örneğin; yeni bir makinenin kullanımı ya da teknolojik gelişmelerin öğretilmesi gibi faktörler seminer yöntemiyle sağlanmaktadır.

Seminerler, dışarıya çıkılmadan bir firmanın iş görenleri için düzenlenebileceği gibi, sektör içerisinde aynı görevi gören tüm iş görenler için ortak da yapılabilmektedir (Çulha, 2008: 52).

Konferans, sorunları çözmek ve bilgi paylaşımı sağlamak amacıyla ortak bir amaç için tartışma ortamı oluşturmaktır (Doğan, 2010: 53). Tartışma ortamında olay hakkında konuşabilecek seviyede bilgi düzeyine sahip olan insanların bir araya gelerek ortak görüşe ulaşabilme şeklinde gerçekleşmektedir (Aydın, 1988: 34).

Konferanslar, düz anlatım yöntemi olarak benimsenmiş en eski anlatım türüdür. Yetkili ve konusunda deneyimli kişilerin geniş bir dinleyici arasında konuşması, bilgi aktarmasıdır. Seminerler, konferanslara oranla daha uzun süreli olup birkaç gün sürer ve seminerin biteceği gün konu üzerinde dinleyiciler soru ve önerilerde bulunur. Orta ve üst kademe yöneticileri, yönetim açısından bilgisel görüşlerini genişletmek ve yeni bilgiler kazanmak için seminerlere ilgi göstermektedirler (Sabuncuoğlu, 2000: 137).

I.6.2.3. Rol Oynama Yöntemi

Son zamanlarda değerli bir eğitim tekniği olarak kullanılan rol oynama yöntemi, “taklit etme” şekliyle kendini göstermektedir. Bu yöntemde, eğitime katılan kişilerin çeşitli rollere bürünerek bir sorun karşısında nasıl davranması gerektiği öğretilmektedir.

Rol oynama yönteminde belirlenmiş senaryolar personel tarafından oynanır ve uygulamalı olarak gerçekleştirilen bu rollerden sonra çeşitli durum değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Rol oynama yöntemi kendi arasında çeşitlere ayrılmaktadır. Bunlar (Balcı, 2007: 22):

• *Ters Rol Oynama*: Gerçekte var olunan konumdan farklı bir konumu canlandırarak, insanların hangi duygular içinde bulunduğunu anlamak adına kullanılmaktadır.

• *İkili Rol Oynama*: İki kişinin durumu değerlendirmesi, olayların oynanarak gösterilmesi istenmektedir.

• *Rotasyon Rol Oynama*: Eğitimi alan tüm bireylerin rolü tek tek oynamaları sonucu oluşan rol oynama yöntemlerinden biridir.

• *Benzetim Tekniği*: Bir model verilerek beraber çözülmesi, olaylara ortak bakışın sağlanması ve olayların birebir canlandırılması istenilmektedir.

Rol oynama yöntemi, katılan kişilerin yeteneklerini geliştirme ve sorunlarını daha çabuk çözebilme olanağı sağlamaktadır (Bingöl, 2010: 319).

I.6.2.4.Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yöntemi, seçilmiş bir eğitimci gözetiminde önceden belirlenmiş bir olayın grupça tartışılması ile oluşmaktadır. Uzun bir diyalog içerisinde gerçek bir durumu ya da sorunu tüm ayrıntılarına inerek grup içerisinde daha akılcı sonuçlar bulmaya yönelik oluşturulan iş dışında eğitim türlerinden biridir (Baynazoğlu, 2009: 30).

Bir örnek olayın çözümünde genel olarak; “Siz olsaydınız ne yapardınız?” sorusu üzerinden gidilmektedir. İnceleme sırasında kullanılan işlemler şu şekildedir (Balcı, 2007: 23).

- 1.Organizasyonun amaçlarına uygun tartışma ve uzlaşma sağlama,
- 2.Yeniden olayı tasarlama,
- 3.Eleştirel açıdan olayı inceleme,
- 4.Benzer çözümleri değerlendirme,
- 5.Gerekli araçların incelenmesi ve olayın değerlendirilmesidir.

Örnek olay, sorun çözme amaçlı kullanılırken, önemli fikirleri ve çözüm yollarını beraber ortaya çıkarmayı hedeflemektedir (Erdem, 2010: 31).

I.6.2.5. Beyin Fırtınası Yöntemi

Olaylara farklı boyutlarla bakabilmeye yarayan beyin fırtınası tekniği, bir sorunu çözmeye çeşitli fikirler doğrultusunda kolayca çözüme ulaşmaya ortam sağlar. Bu teknik sayesinde yaratıcı ruh gelişmekte, hayal dünyası genişlemektedir (Ordu, 2010: 47).

Bireyler eleştirilmeyeceğini bildikleri için fikirlerini özgürce dile getirir ve kısa süre içerisinde çok sayıda farklı düşüncelerle karşılaşır. Beyin fırtınası yönteminde önemli olan fikirlerin niteliği değil, sayı bakımından çok olmasıdır (Ulus, 2009: 25).

Beyin fırtınası yöntemi bireylere özgürce konuşabilmeyi, düşündüklerini ifade edebilmeyi ve en önemlisi fikirlerinde net olabilmeyi aşılacaktır. Bu yöntem sayesinde olayların farklı noktaları irdelenmekte ve değişik fikirlerle olay incelenmektedir.

I.6.2.6. Kurslar

Kurslar, personelin çalıştığı zaman dilimi dışında düzenlenmektedir. Personelin mesleki açıdan gelişimini sağlamak amaçlı düzenlenen kurslar, ders ve uygulama aşamalarından oluşmaktadır (Kol, 2009: 28).

Kurslar, seminerlere oranla daha uzun olup, çalışma saatleri dışında eğitim verilmektedir. Birkaç haftadan birkaç yıla kadar uzayabilir. Çeşitli düzeyde oluşan kurslar birkaç grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 137-138):

• *İşçi Düzeyinde Düzenlenen Kurslar*: Bir görüşe göre işletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşları tabandan başlayıp üst basamaklara doğru geliştirilmelidir. İşçi kesimi için daha çok fiziksel yetenekler söz konusu olduğu için işe ilişkin pratik bilgilere öncelik verilir. Ayrıca, gerekiyorsa okuma-yazma kursları, iş güvenliği, işçi sağlığı, sivil savunma gibi konularda yararlı bilgiler verilir.

•*Çıracak Düzeyinde Düzenlenen Kurslar:* İşletmeler geleceklelerini güvenceye almak için kalifiye eleman yetiştirmek üzere çıracak kursları düzenlerler. Daha öteye bazı işletmeler kendi bünyelerinde iki veya üç senelik eğitim dönemini kapsayan çıracak okulları açarlar. Bu okullara girebilmek için genellikle iş gören çocuklarına öncelik hakkı tanınır. Okul eğitimiyle çıracak yetiştirilmesine karşı olanlar bu tür eğitimin pratik çalışmalardan uzaklaştığını genellikle teorik bilgiler verdiğini ileri sürmekte ve masraflı bir iş olarak nitelendirilmektedirler.

•*Eğitimcilerin Eğitimi Kursları:* Eğitimci, işçi kesiminin pratik eğitimiyle uğraşan, iş başında kendi işini yaparken, emrinde bulunan işçilerin işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak amacı ile çaba gösteren kimsedir. İş başında işçileri yetiştirmek görevini yüklediklerinden sadece bilgili ve yetenekli kimseler olması gerekli değildir. Aynı zamanda öğreticilik formasyonu kazanmaları amaçlanmaktadır.

•*Orta ve Üst Kademe Yöneticiler Düzeyinde Düzenlenen Kurslar:* Bugün artık çağımızın modern işletmeleri, varlıklarının devamını ve geleceklerinin güvencesini yetenekli yöneticilerde aramaktadır. Bu nedenle işletme içinde veya dışında, özellikle üniversiteler kurumlarda düzenlenen kurslara orta veya üst kademe yöneticileri büyük ümitlerle katılmaktadırlar.

II. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

II.1.İş Tatmininin Tanımı, Önemi ve Özellikleri

II.1.1.İş Tatmininin Tanımı

İş görenin işini ya da yaşamını değerlendirdiğinde aldığı hazzın fazla olması iş tatminini oluşturmaktadır (Akbulut, 2009: 2).İş görenler farklı sektörlerde çalışsalar bile kendi işlerinden aldıkları doyum ölçeği aynı oranda tatmin sağlayacaktır.

İş tatminin dile getirildiği yıllar, 20. yüzyılın başlarında olup, 1930 ve 1940 yıllarında etkisi göstermeye başlamıştır. İş tatmini tanımının daha sonraki yıllarda ortaya çıkmasının nedenlerinden biri insani duyguların vermiş olduğu ruhen ve bedenen sağlık sorunları iken, bir diğer neden ise stresin çalışan üzerindeki üretkenliğini düşürmesidir (Baynazoğlu, 2009: 38).

Literatür incelendiğinde iş tatmini kavramı pek çok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bunun nedeni ise, çalışanların işinden tatmin olmalarını sağlayan unsurların her ortamda farklı bulunmasından kaynaklanmaktadır. İş tatminine ilişkin ilk sistematik bilgiler 1930’lu yıllara dayanmaktadır. İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları şu şekildedir:

- ❖ Vroom (1964) “kişinin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu duygusal durumdur.” şeklinde tanımlamıştır (Luthans, 1992: 66)
- ❖ Hockman ve Oldman (1975) “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” şeklinde ifade etmiştir (Luthans, 1992: 66).
- ❖ İş tatmini, kişinin işine yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilemesidir (Başoda, 2012: 73).
- ❖ Davis’e (1992) göre iş tatmini, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluk seviyesidir (Adıgüzel, 2010: 13).

İş tatmini alanında çeşitli araştırmalar sonucu, temeli insan istekleri ve ruhi doyunluğa bağlı olan farklı boyutlara ulaşılmıştır. Bu boyutlar; (Akgün, 2010: 38)

- Duygusal yüklü olaylara bağlanan iş tatmininin ölçümlenememesi ve gözlem yapılamamasıdır.
- Beklentilerle gerçekleştirilenler arasında bir değer olup, bu değerın kazançla belirlenmesi sağlanmaktadır.
- Çeşitli tutumların harmanlanıp bir arada yorumlanması sonucu ortaya çıkan tanımın değerlendirilmesidir.

Organizasyon içerisinde iş görenin beklentilerini karşılama çıtası hangi seviyede haz sağlayabiliyorsa, iş görenin işe verebileceği çaba da o ölçüde artmaktadır (Tanşu, 2009: 79). Çeşitli yazarların yaptığı tanımların ortak noktası iş tatmin kavramının organizasyonlar için ne anlam ifade ettiği ve bu anlamların iş gören açısından nasıl anlamlandırıldığına dayanmaktadır.

II.1.2. İş Tatmininin Önemi

Bir organizasyonda en değerli varlık insan kaynağı olup, bu kaynağın kaybedilmemesi için önemli oranda çaba gösterilmektedir. İnsan kaynağından alınabilecek maksimum verim ölçeği çalışanın iş ortamındaki mutluluğu ile doğrudan bağlantı olup, yüksek ölçüdeki iş tatminsizliği işe gelmeme, işten ayrılma isteği, ayrıca iş stresi ruhi boyutta iş göreni yıpratacak düzeye gelmektedir (Özcan, 2010: 80).

Çalışanların kurumları ile bütünleşebilmesi, işini ve iş arkadaşlarını sevebilmesiyle mümkün olmakta, ayrıca örgütsel bağlılığın artması verimli, istekli ve işinden haz alarak çalışabilmesini sağlamaktadır (Zorlutuna, 2012: 13).

İş ortamında çalışanların tatmin olabilmeleri yönünde yapılan araştırmalarda birçok faktörün etkili olduğu ortaya konulmaktadır. İşletmelerde iş tatminine yönelik artan ilginin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlar (Bulut, 2012: 33):

- Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Ekonomik düzeyin değişmesi ve kişilerin aldığı eğitim seviyelerinin yükselmesiyle çalışanların organizasyondan beklentileri de değişmektedir.

- Toplumun gelişmesiyle beraber organizasyon içindeki işleyişin farklı bir boyuta geçmesi sosyal sorumluluğa dönüşmektedir.

- Sendikacılığın doğması, çeşitli hakların savunulması ve bu haklar doğrultusunda beklentilerin karşılanma isteğiyle iş tatmini figürünün oluşması önem kazanmaktadır.

- Organizasyonların yeniyi yakalama isteği ve yenilikçi tavır sergilemeleri, çalışanların bu yeniliği kendi isteklerinde de görme çabalarıyla birleşmesi, iş tatminine olan beklentiyi arttırmaktadır.

II.1.3. İş Tatmininin Genel Özellikleri

Günümüz çalışma ortamı, çalışanların duygularından çok iş yeri performansını arttırmaya dayalı sistemleri içerdiğinden bir süre sonra çalışanların iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Karaca, 2012: 38). İş tatminsizliğinin oluşması ile performans düşmekte ve işletmeler çalışan sıkıntısı çekebilmektedir.

Çeşitli özellikleri bünyesinde barındıran iş tatmini kavramı aşağıdaki konuları içermektedir (Budak, 2006: 7):

- Tatmin, organizasyonda çalışan kişilerin çıkarlarıyla doğru orantılıdır.
- Tatmin, iş güvenliği açısından önemlidir.
- Tatmin, iş ortamında bir şeye katkıda bulunmaktır.
- Tatmin, mesleğinde ileriye dönük umutlu adımlar atmaktır.
- Tatmin, iş hızının denetlenmesidir.
- Tatmin, sosyal ilişkiler ile ilgilidir.
- Tatmin, organizasyonun geneline bakar.
- Tatmin, işverenin tutumunu etkiler.
- Tatmin, yasal hakların aranmasında önemlidir.

II.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

II.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Organizasyon içerisinde çalışan personelin aynı eşik değerine sahip olmayan iş tatmini duygusunun yer alması, bir çalışanın diğer bir çalışandan daha az örgüte

bağlılığının olması kişisel faktörlerin devreye girdiğini göstermektedir. Bireysel faktörler cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kişilik, kültür ve çevre olarak karşımıza çıkmaktadır.

II.2.1.1. Cinsiyet

Toplumsal yapı içerisinde kadın ve erkeğin çeşitli kimliklere bürünmesi, organizasyon temelinde de farklı beklentilere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini konusunu inceleyenler kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarını, iş kaybetme duygularının daha az olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Kadının organizasyondaki çalışan görevi ile ev yaşantısındaki anne eş rolü bir teraziye konulduğunda ev kimliği daha ağır gelmekte ve iş tatminsizliği oluşmaktadır (Eren, 2010: 268).

Cinsiyet faktörünü ele alan çalışmalarda kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini açısından herhangi bir tutarlı sonuca varılmadığı gözlenmektedir. Kadınların erkeklerden daha az ücretle çalıştırılması, daha düşük statülü görevlerde yer alması ve yükselmelerinin daha uzun zaman alması nedeniyle iş tatminsizliğinin yüksek olduğu belirlenmektedir (Baynazoğlu, 2009: 41). Belirlemelere göre cinsiyet farklılığının iş tatmini ile ilişkisini tek bir kriter olarak değerlemeye almak yanlış olabilir.

II.2.1.2. Yaş

Çalışanların yaş aralıkları iş yerinde olan beklentilerini, tutum ve davranışlarını etkilemekte olup, çalışma hayatının başında olan gençlerin ilk defa işe uyumlu olma problemlerini de ortaya koymaktadır. Genç çalışanlarda aldıkları eğitim, kişisel özellikler ve yeteneklerini gösterme çabaları, bazı organizasyon içinde beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda iş tatminsizliğine dönüşmektedir (Boyalı, 2011: 26).

Organizasyon içinde çalışan kişilerin yaşları ilerleyip emekliliğe yaklaşmalarıyla işe olan tatminleri artmakta, sosyal ilişkilerin zaman içerisinde

oturmasına dayalı olarak da işten alınan hazzın dengelenmesi sağlanmaktadır (Gezici, 2007: 45).

Yaşın ilerlemesi ve organizasyonda geçirilen günlerin artmasıyla ücret faktörü de değişmekte olup, yıllara göre ücrette doğru orantılı olarak artmaktadır. Yaş ilerledikçe ödüllerin artması, aynı iş yerinde oluşan sosyal ilişkilerin kazanılması, genç çalışanlardan daha çok iş tatminine sahip olduklarını göstermektedir (Baynazoğlu, 2009: 42).

II.2.1.3.Eğitim Düzeyi

İş tatmini ile eğitim ilişkisini inceleyen araştırmalarda genellikle eğitim düzeyi yüksek olan çalışanın iş tatmini konusunda daha hassas olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu hususun baş nedeni ise eğitim seviyesiyle beklentilerin doğru orantılı bir ilişkiye sahip olmasıdır (Karaca, 2012; 46).

Eğitim seviyesinin artmasıyla kişilerin beklentilerinin artması, iş ortamında tatminin fazla olmasına yol açmaktadır. Çalışan aldığı eğitim karşılığında, çalıştığı ortamda daha hızlı bir başarı grafiği ve terfi almak istemekte iken, çalışma koşullarının sağlamış olduğu ortamda karşılığını bulamadığı an, işte tatminsizlik durumuyla karşı karşıya gelmektedir.

Eğitim, iş tatmininin oluşmasında katkı sağlayan faktörlerin başında gelip, iş görenin işini daha özverili yapmasını, daha başarılı olmasını ve doyum derecesini arttırmasında önemli olmaktadır (Karakaş, 2010: 12).

II.2.1.4.Kişilik

Kişilik, bireyleri birbirlerinden ayıran tutum, beceri ve tek bir kişiye özgü davranışlar şeklinde ele alınmaktadır. Farklı kişilerin olması, organizasyon içerisinde de farklı kişilik özelliklerini ortaya çıkarmakta olup, iş tatmini açısından katmanlı ayrımlara gidilmesine neden olmaktadır.

Sosyal ilişkileri zayıf ve çabuk sinirlenen insanların iş ortamında iş tatmin düzeyinin en az olduğu kişiler olarak bilinmektedir. Ancak bu tutum her meslek grubu için aynı seviyeyi göstermemektedir (Baynazoğlu, 2009: 45).

Bireylerin kişisel özelliklerini yansıtan ve bu özellikleri karakteristik bir konuma kişilik tipi denilmektedir. Yapılan çalışmalar binlerce kişilik tipi olduğunu ortaya koymuş, ancak bilim adamları bu kişilik tiplerini 16 adede düşürerek belirlemişlerdir. Tablo5’de kişilik tipleri gösterilmektedir.

Tablo5: Kişilik Tipleri

Kişilik Tipleri
Çekingen
Az Zeki
Duygulardan Etkilenen
Soğuk Kanlı
Ciddi
Yüzeysel
Utangaç
Dik Başlı
Güvenilir
Mantıklı
Samimi
Güvenli
Tutucu
Gruba Bağlı
Rahat

(Kaynak: Arif Budak, *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NatoPol Tesisleri’nde Bir Uygulama*, (Danışman: Doç. Dr. Süleyman Sözen), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2006, s, 58)

Bireylerin iş ile ilgili yeteneklerini artırma konusunda çeşitli eğitimler verilerek işe olan bağlılık sağlanabilirken, duygusal yoğunluğu olmayan, sosyal bir ortamda nasıl davranacağını bilmeyen çalışanların ne eğitim ne de zeka yetileri kar etmemekte olup, ortamın etkisini de bozmaktadırlar (Tanşu, 2009: 103).

Sonuç olarak kişilik özelliği sonradan verilen eğitimlerle değişmemekte, iş tatmininin olumlu ya da olumsuz olması çalışana göre şekillenmektedir.

II.2.1.5.Kültür ve Çevre

İnsanlar çalıştıkları işleri gelir kaynağı olarak görseler bile, asıl mevzu toplumda belirli bir statüye gelebilmektir. Toplumca beğenilme, takdir görme, yaptığı mesleğin saygınlığını alma gibi faktörler bazı zamanlarda çalışan için gelirden ön planda olup, bu statüyü yakalama çabasını ortaya çıkarabilmektedir. Yapı gereği takdir edilen işler olduğu gibi, toplumun geneline aykırı olan ya da toplumca daha az değer gören mesleklerde bulunmaktadır. Buna istinaden çalışanlar toplumun değerlerine ters düşen işlerde çalışmak istemeyecekleri gibi, böyle bir ortamda bulunuyorlarsa da ayrılmayı düşünebilmektedirler (Tanşu, 2009: 104).

II.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatmini üzerinde etkili olan örgütsel faktörler; işin niteliğine, ücret düzeyine, terfi alıp alınmama ya da çalışma ortamının koşullarına bağlı olarak değişmektedir.

II.2.2.1.İşin Niteliği

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin başında işin niteliği gelmektedir. İşin niteliği kendine has beş özellikten oluşmaktadır (Akbaş, 2009: 60).

- *Otonomi*: Çalışanın kendi karar verebilme özgürlüğüne sahip olmasıdır.
- *Görev Kimliği*: Çalışanın kendi başına bir işi başlatıp bitirebilme özelliğini ifade eder.
- *Beceri Çeşitliliği*: İşin ne tür faaliyetleri ve yetenekleri barındırmasıdır.
- *Görev Geri Bildirimi*: Çalışanın işinde başarı gösterip göstermediğinin belirlenmesi ve bunların denetimden geçirilmesidir.

Çalışanların işlerini beğenip beğenmemesi o işin niteliğine bağlı olmaktadır. Çalışanların işlerini beğenmesi çeşitli koşullara bağlanmaktadır. Bunlar (Canik, 2010: 78):

- Yeteneklerini gösterebilmeye uygun bir ortamın olması,

- Yenilikleri öğrenmeye dayanması,
- Çalışanların çeşitli sorumluluk almaya dönük olması,
- Sorunların çözümüne odaklı olmasıdır.

Sonuç olarak, örgütsel faktörlerin başında yer alan işin niteliği; çalışanın işe olan bağlılığını arttırmasında ve işten doyum almasında önemli bir rol oynamaktadır.

II.2.2.2.Ücret Düzeyi

Ücret, bir çalışma ortamında işe bedenen ve zihnen katılma sonucu ortaya çıkan süreçte alınan karşılığın maddi olarak ödenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Bulut, 2012: 37).

Ücret iş tatmini açısından örgütsel faktörler arasında yer alan önemli bir etmendir. Para, insanların geçimini sağlarken, iş konusunda tatmin olunmasını sağlayan araç olmaktadır. Verilen ücretlerin, organizasyon içerisinde çalışanların bağlılığını ve tatminini araştırma konusunda çeşitli yansımaların başında gelmektedir (Gökalp, 2010: 14).

Organizasyonlar için ücret maliyet unsuru olsa da çalışanlar açısından iş tatmini aracı olup, aldığı ücretle tatmin düzeyi arasında doğrusal ilişki kurmaktadır. Ücretin düzeyinin yeterli olmasının yanında, adil bir şekilde dağıtılması ve bu adaletin devamlı oluşması da önemli bir etken olmaktadır. Yani çalışan için ücret düzeyi ve adalet dengesinin sağlanması, işe olan tatmini arttırmaktadır (Baynazoğlu, 2009: 47).

II.2.2.3.Terfi

Çalışanlar, organizasyon içerisinde ilerleme imkanlarının olmadığı ve ücret düzeyinde herhangi bir değişimin gerçekleşmeyeceğini anladıklarında çalışma performanslarını arttırmanın önemli olmayacağını düşünmektedirler. Dolayısıyla çalışanlarda işe olan tatminsizlik artarken, işteki performansta bu durumla ilişkili olarak azalacaktır. Çalışanlar işlerinde ilerleme fırsatı buldukları takdirde başarı yakalayacağına inanmaktadır (Canik, 2010: 80).

İş tatmininde yükselmenin olması önemli bir faktör iken, yükselmenin zamanında gerçekleşmesi de çalışan açısından öncelikli konumda bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar zamanında olmayan yükselmenin, çalışan üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğuna ve çalışanın iş tatminsizliğine, işe gelmemeye ve işten ayrılma düşüncesine ittiğine neden olduğu belirlenmiştir (Akbaş, 2009: 62).

II.2.2.4.Çalışma Koşulları

Çalışanlar açısından örgütsel faktörlerin arasında yer alan çalışma koşulları kişinin işini isteyerek yapıp yapmamasında başlıca odak noktalarından olmaktadır. Aşırı sesli, sıcak ya da soğuk bir ortamda çalışan kişilerin bedenlen veya zihnen çabuk yorulmasına, sağlıklarının bozulmasına yol açmaktadır. Fiziksel çalışma koşullarının olumsuz olması çalışan açısından aşılamayan bir duruma dönüşmekte olup, organizasyon içerisinde verimliliklerinin ve iş tatminlerinin düşmesine neden olmaktadır (Demir, 2012: 91)

Çalışma koşulları denilince akla ilk gelen temel faktörler; nem, gürültü, sıcaklık, aydınlatma, temizlik olsa da iş ortamında yer alan çalışma arkadaşlarının tutumları da bu faktörlerin yanında küçümsenmeyecek kadar etkilidir. Kişinin çalıştığı ortamdaki iş arkadaşları, iş tatmin düzeyini etkilemekte olup, hayat görüşü kendine yakın kişilerle bağlantıda bulunması, sosyalleşme isteği ile dost kazanmasına yönelik olarak iş tatmininde fark oluşturmaktadır (Çelik, 2013: 97).

Gün içerisinde büyük bir kısmını çalışma ortamında geçiren çalışanların iş yaşantısında kendine yakın hissettiği kişilerle bir arada bulunma isteğini arttırmakta olup, çeşitli gruplara dahil edilmektedir. Bu gruplar bireyin iyi ya da kötü yanlarını içlerinde elemine ederken, kişilerin organizasyona bağlılık duygularını arttırıp iş tatmin seviyesini yukarılara taşımaktadır (Özdemir, 2009: 49).

II.3. İş Tatmininin Sonuçları

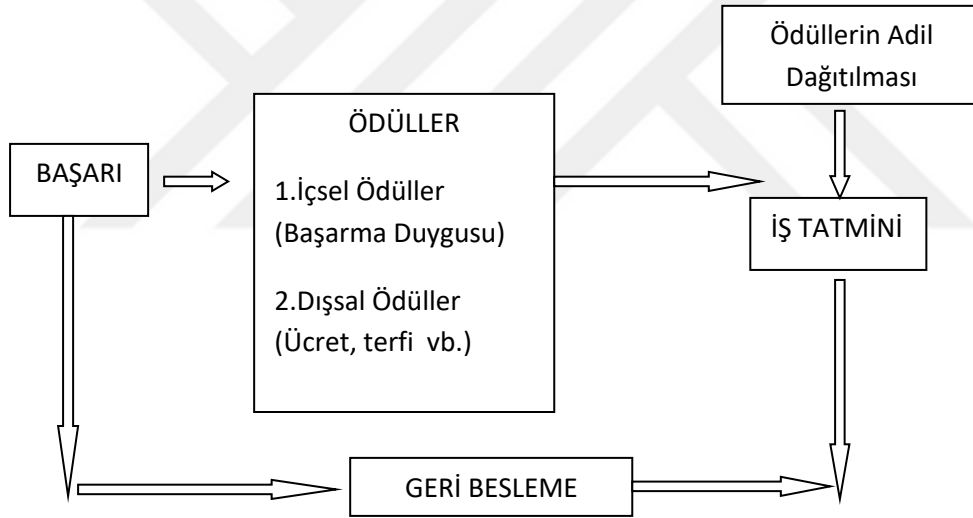
Bir organizasyonun çeşitli amaçlarına ulaşabilmesinde etkili olan faktörlerden biri insan unsurudur. Bu unsurun maddi ve manevi doyurulması ile organizasyon içi

uyum sağlanmış olup, çalışan işinden tatmin olmaktadır. Çalışanın iş tatmin seviyesi onun başarısını ve örgüte olan bağlılığını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir.

II.3.1. İş Tatmini ve Başarı

Organizasyon içinde diğer çalışanlara nazaran üstün bir başarı gösteren ve bu başarı karşısında ödüllendirilen personelin iş tatmini yüksek olmaktadır (Öcal, 2011: 18).

İş başarısının artması çalışanlar açısından ödül almaya yönelik bir tutum oluşturmuş olup, beklentinin karşılanması ya da karşılanmaması da iş tatminini etkilemiş, bu durum sonucunda hak edenin ödülünde azlık, hak etmeyenin de takdir edilmesi konumunda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır.



Şekil 5: Ödül ve İş Tatmini

(Kaynak: Nihal Çetin Akbulut, *Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki*, (Danışman: Doç. Dr. Deniz Börü), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010, s: 52)

II.3.2. Örgütsel Bağlılıkta Artış

İş tatmininin organizasyon içerisinde bütünsel bir yapıya sahip olması ücreti, yükselme fırsatı ve çalışma koşulları gibi birçok unsuru barındırmasına neden olmaktadır. İş tatmini pasif bir durumda bulunurken, örgütsel bağlılık daha aktif ve

davranışlara dönük bulunmaktadır. Sonuçta yapılan incelemeler örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisinin dört temel model üzerinde yer aldığını belirtmektedir (Aktay, 2010: 49):

- Örgütsel bağlılığın belirleyicisi, iş tatminidir: İş tatmini belli bir konu üzerinde duygusal yargılar vermemizi sağlarken, örgütsel bağlılık organizasyon içerisindeki tüm konular üzerinde duygusal görüş belirtmektedir.

- İş tatmininin belirleyicisi, örgütsel bağlılıktır: Bir önceki maddenin tam tersi konumda yer almaktadır.

- İş tatmini ve örgütsel bağlılık karşılıklı ilişki içerisindedir.

- İş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirinden bağımsızdır.

Birbirleri ile bağlantılı olup olmadıklarını açıklama adına sürekli bir sebep-sonuç ilişkisi devreye girmektedir. Organizasyon içerisinde çalışan tutumları incelendiği zaman tatmin duygusunun örgütsel bağlılıkta önemli bir yerinin olduğu görülmekte olup, aynı zamanda bu etkinin tüm organizasyon içerisinde hissedilmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların iş yerlerini evi gibi görmesi, çalışma arkadaşlarını ailesi olarak benimsemesi iş tatmininin sağlanmasıyla olduğu gibi böyle bir ortamda istekli ve özverili çalışmaya teşvik edilmeyi de kazandırmaktadır (Arslan, 2010: 56).

II.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş ortamında tatmin olmayan çalışanın işe gelmemesi, stresli bir yapıya sahip olması, işten ayrılma isteğinin artması gibi birçok önemli soruna neden olmaktadır.

İşini severek ve isteyerek yapan çalışanların işlerine gitmeme olayı olmamakta, çeşitli bahanelerle ortamdaki uzaklaşmaya çalışmamaktadır. Organizasyon içerisinde işinden tatmin olamayan çalışanların sürekli hasta olmaları, fiziksel ve ruhsal olarak işe kendilerini verememelerine neden olmaktadır (Akbaş, 2009: 65).

İş tatminsizliğinin yol açtığı sorunların başında ise, personel devir hızının artması, iş stresinin oluşması, iş devamsızlık ve işten ayrılma isteğinin yer alması oluşmaktadır.

II.4.1. Personel Devri

İş tatminsizliğinin yol açtığı sorunların başında gelen personel devri, organizasyon içerisindeki insan faktörünün giriş ve çıkışlarını incelemektedir. Bazı koşullarda işten ayrılma kişinin kendi iradesine bırakılmışken, bazı durumlarda ise işverenin isteği doğrultusunda olmaktadır. İşletme dışı nedenler, işletme içi nedenler ve kişisel durumlar şeklinde yer alan çıkışların iş tatmini ile ilgili olan kısmında çalışanın beklentileri yer almaktadır (Akbulut, 2009: 37).

Organizasyonlar giriş ve çıkışları tanımlamak için belirli bir oran faktörü üzerinde durmaktadır. Bu oran bir organizasyonda belirli bir dönem içerisinde çalışan bireylerin o dönem içinde işten çıkan çalışana olan yüzdesiyle bulunmaktadır. Personel değişim oranı ya da diğer bir ifade ile personel devir hızının yüksek olması organizasyon içinde sorunlara yol açmaktadır. Bunlar (Sabuncuoğlu, 2000: 40-41) :

- İşten çıkan personelin yerine yenisi gelene kadar organizasyonda zaman kaybı olmaktadır.
- Yeni personelin bulunması için çeşitli ilanların ve danışmanlık ücretlerinin ekonomik kayba yol açması durumu ortaya çıkmaktadır.
- Yeni elemanın işe uyum problemi olabilmektedir.
- İş kazalarının olma ihtimali artmaktadır.
- Yeni elemanlara verilecek eğitimler maliyet unsuru oluşturmaktadır.
- Personelin organizasyon tarafından çıkarılması durumunda kıdem tazminatı ödenmektedir.
- İşten çıkanların çoğunlukta olduğu organizasyonlarda, diğer çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenmektedir.

II.4.2. İş Stresi

Stres, organizasyonların dikkate alması gereken bir kavram olup, çalışanların verimliliğini, performansını ve tatmin ölçüsünü etkileyen bir süreç olmaktadır (Aksan, 2010: 25).

Örgütsel stres olarak da bilinen iş stresi; organizasyon içinde verilen görevlerin yerine getirilmesi ve işin özelliklerinden dolayı üstlenilen sorumluluktan ortaya çıkmaktadır. Örgütsel stres çalışanın bedensel ve psikolojik düzeyini bozabileceği gibi, işe olan saygısının da yitirilmesine neden olmaktadır. İş stresinin uzun süre devam etmesi, moralsiz çalışmaya, devamsızlığa ve en önemlisi işten ayrılmaya kadar ilerleyebilmektedir (Canik, 2010: 9).

İş stresi, psikolojik ve fizyolojik yönden çalışanı etkilediği gibi, diğer çalışma arkadaşlarının da olumsuz bir izlenim almalarına yol açmaktadır. Örneğin, tehlikeli bir ortamda çalışan bireyin, stresli zamanında kontrolü sağlayamaması ortamda bulunan diğer kişilerinde güvenliğini tehdit edecektir (Tanşu, 2009: 22).

Sonuç olarak iş tatminsizliğinin temel faktörlerinden biri olan iş stresi hem çalışmanı hem de organizasyonun temelini kötü yönde etkilemektedir.

II.4.3. Devamsızlık

İzin ve tatil günleri hariç, personelin işe gelmesi gereken durumlarda, işe gelmemesini ifade eden terime devamsızlık denmektedir (Ertürk, 2011: 71).

Çalışan işinden ayrılamayacağı durumlarda devamsızlık yolunu seçerek işini bırakmazken, çalışma ortamından uzaklaşmış sayılmaktadır. Devamsızlığı tamamen ortadan kaldırmanın yollarını arayan organizasyonlar, bu faktörün neden ortaya çıktığının temelini sorgulamaktadırlar. Devamsızlığın nedenleri şöyle sıralanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 43):

- Hastalık,
- Ulaşım güçlükleri,
- Düşük ücret,
- Çalışma koşullarının zorluğu,
- Kadın personelin çocuk bakımı,
- İşin tekdüze devam etmesi,
- İş doyumsuzluğu,
- Dışarıda yapılması gereken işlerin varlığı,

- İşe uyumsuzluk,
- İş arkadaşları ile kötü ilişkiler,
- Aşırı iş yüküdür.

Organizasyon içerisinde günlük çalışma sürelerinin uzunluğu, çalışanın yorulmasına, yıpranmasına ve bu durumda işten tatmin olmamasına neden olmakla birlikte, basit mazeretlerle işe gelmeme sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Budak, 2006: 69).

II.4.4. İşten Ayrılma İsteği

İş stresinin personel açısından yaşanması sonucu işten ayrılma arzusu oluşmaktadır. İşte olup iş yapmamanın yollarını aramak işten ayrılmanın bir başka adlandırılmış şeklidir. Örneğin, iş içerisinde yaptığı düzeni yavaşlatmak, kullandığı makine veya donanıma zarar vermek, sık sık molaya çıkmak gibi davranışlarda iş ortamında bulunmamaya işarettir (Başoda, 2012: 82).

Ülkemiz genelinde var olan işsizliğin yüksek oranda olması, yapmış olduğu işten tatmin elde edemese de işsiz kalacağı endişesiyle işine devam eden çalışanlar bulunmaktadır. Bu durumda işveren çalışandan istifade ederken, çalışan işten ayrılmadığı için tatminsizlik seviyesi yükselmektedir.

III. BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ORTAYA ÇIKARMA ADINA BİR ARAŞTIRMA

Üçüncü bölüm olan bu bölümde özel bir bankanın çalışanlarına anket yöntemi uygulanarak, hizmet içi eğitim ile iş tatmin düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Metodolojik sıraya göre literatür taraması yapılmış, daha sonra araştırmanın amacı ve önemine değinilmiştir.

Araştırmamızda yer alan ve iki ana ölçek olan hizmet içi eğitim ve iş tatmini incelendiğinde literatürde oldukça yaygın tanımlarının yer aldığı görülmektedir. Bu iki kavram çeşitli araştırmalara konu olmuş ve analizleri yapılmıştır.

Toker (2007) “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama” adlı araştırmasında; iş tatmininin cinsiyet faktöründen etkilenmediği, kadın çalışanlarla erkek çalışanlar açısından iş tatmininin herhangi bir etmene göre farklılık göstermediği, rastlantısal olarak farklılıkların çıktığı gözlenmiştir.

Benzer bir çalışma inceleyen Baynazoğlu (2009), “5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul Beşiktaş ilçesinde Bir Alan Araştırması” adlı araştırmasında hizmet içi eğitim alan personellerin, iş tatmini açısından demografik özelliklerden etkilenmediği, yaş değişkeninin iş tatmin seviyelerinde herhangi bir değişiklik oluşturmadığı gözlenmiştir.

Yıldırım (2009) “Örgütlerde İş Görenlerin Hizmet İçi Eğitim Algılamaları ve İş Tatminlerine Etkisi T.C. Ziraat Bankası A.Ş.’ de Bir Uygulama” adlı çalışmada hizmet içi eğitim alan çalışanların iş tatmin düzeylerinde demografik özelliklerden etkilendikleri gözlenmiştir. Erkek çalışanların bayan çalışanlara göre hizmet içi eğitim aldıktan sonra iş tatmin düzeylerinde yükselme olduğu görülmüş, yaş ölçeğinde ise yıl bazlı artışın iş tatmininde herhangi bir değişiklik göstermediği,

eğitim düzeyleri benzer olan çalışanların ise iş tatmininde herhangi bir farklılık oluşturmadığı incelenmiştir.

Gürkan (2017) “Demografik Değişkenler ile iş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü alışanları Uygulaması” adlı çalışmasında çalışanların çalışma sürelerine göre hizmet içi eğitim alıp, iş tatmin seviyelerinde bir etkilenme olmadığı gözlenmiştir.

Bu çalışmada hizmet içi eğitim ve iş tatmini faktörlerinin, demografik değişkenlerden ve birbirleri arasındaki ilişkiden etkilenip etkilenmediğine değinilmiş, iş tatminini ve hizmet içi eğitimi etkileyen diğer ölçeklere değinilmemiştir.

III.1. Araştırmanın Amacı ve nemi

Organizasyonlar yaşamlarını devam ettirebilmeleri için müşteri memnuniyetini sağlamaları yanında, çalışanlarını da mutlu etmeleri gerekmektedir. Bu da iş görenlerin organizasyon içinde çalışanların beklentilerini ne ölçüde karşılamaları gerektiğine değinmeleriyle olmaktadır. Bu araştırmada çalışanların beklentileri içerisinde yer alan hizmet içi eğitim faktörünün, iş tatminini hangi derecede ne kadar etkilediğine bakılmaktadır.

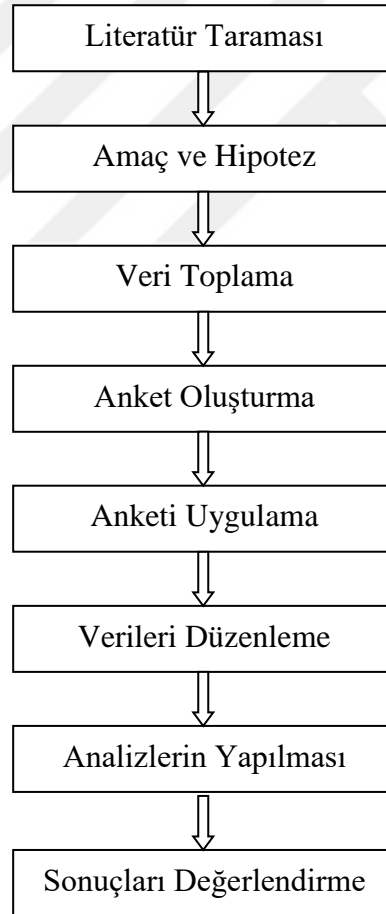
Araştırma, bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren özel bir banka içerisinde değerlendirmeye tabi tutulmuş olup, bu sektörde yapılacak olan diğer çalışmalara yol göstermektedir. Bu alışma ile hizmet içi eğitimin iş tatminine etkisi olup olmadığının incelenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca demografik özelliklerin hizmet içi eğitim ile iş tatminini ne ölçüde etkilediğine de bakılmıştır.

Konuyla ilgili yapılan literatür taramasında hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki birçok unsurun karşılaştırılması yapıldığı gözlenmektedir. Hizmet içi eğitimin ve iş tatmininin farklı unsurlardan etkilendiği ihmal edilmiş olup, araştırma demografik özelliklerin tatmin seviyesini ve eğitim sonrası çalışanlarda değişikliği konu almıştır. Araştırma sayesinde iki temel kavram olan hizmet içi eğitim ile iş tatmininin kendi aralarında bir bağa sahip olup olunmadığına bakılmaktadır.

III.2. Araştırmanın Kapsamı ve Metodolojisi

Araştırma kapsamında, bankacılık sektöründe çalışanların hizmet içi eğitim karşılığında iş tatmin düzeylerinde herhangi bir değişiklik olup olmadığının test edilmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla uygulama bir test çalışması olup, araştırma evreni özel bir bankanın Doğu Anadolu Bölgesi şubeleridir; örneklem olarak da banka personeli ele alınmıştır. Veri toplama aracı olarak, anket yöntemi çalışma için seçilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçların etkili bir anlam ifade edebilmesi için, araştırma metodolojisinin çeşitli incelemelerden geçirilmesi önem taşımaktadır. Şekil 6'da araştırmada izlenen metodolojiye yer verilmiştir.



Şekil 6: Araştırmada İzlenen Metodoloji

Araştırmada izlenen metodoloji basamaklarının incelenmesi için çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.

III.3. Ana kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi, özel bir bankanın Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan şubelerinde çalışan personelleridir. Bankanın Doğu Anadolu Bölgesinde yer alan 20 ana şubesinde çalışan 180 kişiye anket gönderilmiş olup, 160 kişi ankete geri dönüş yapmıştır.

Araştırma için minimum seviyede gerekli olan personel sayısının hesaplanması için formül kullanılmıştır.

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

formül kullanılmıştır. Burada;

n= Örneklemi oluşturan minimum çalışan sayısı

N= Doğu Anadolu Bölgesinde çalışan sayısı

d= Olayın gerçekleşme olasılığında karşılaşılabilecek örnekleme hatası

t= Anlamlılık düzeyi (t tablosuna göre bulunan teorik değer)

p= Olayın gerçekleşme olasılığı

q= Olayın gerçekleşmeme olasılığı (q=1-p) biçimindedir.

Araştırmanın ana kütleindeki eleman sayısı olarak N=180 olarak alınmıştır. Banka çalışanları homojen olarak dağılmadığı için p=0,5 ve q=0,5 olarak alınmıştır. t tablo değeri %95 anlamlılık düzeyinde 1,96'ya denk gelmektedir. Örneklem hatası %5 olarak kabul edilmiş olup, minimum örneklem büyüklüğü söz konusu formülle

$$n = 180 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5 / 0,05^2 * (180 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5 = 122$$

olarak bulunmuştur.

Yukarıda bulunan formül sonucuna göre araştırma için gerekli olan minimum örneklem büyüklüğü 122'dir. Araştırma için yapılan anket çalışmasında bölgede

çalışan 180 kişiye anket formu gönderilmiş olup, 160 adet geri dönüş sağlanabilmiştir. Örnekleme dahil edilen şubeler, bölge içerisinde rastgele seçilmiş şubelerdir. Anketlerin cevaplanma oranı %88,8'dir.

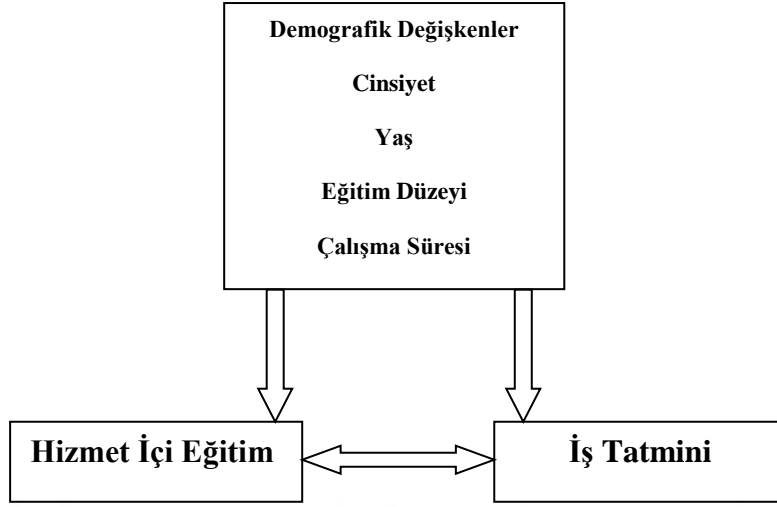
III.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma, özel bir bankanın Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan şubelerinde çalışanların veri toplama aracı olan ankete verdikleri cevapların gerçeği yansıttığı, anket uygulanan çalışanların herhangi bir baskı altında kalmadan gerçeğe uygun bir şekilde sorulara cevap verdikleri varsayılmaktadır. Ayrıca araştırmanın uygulandığı kurum çalışanlarının, araştırmanın ana kütesini temsil ettiği düşünülmektedir.

Araştırma içerisinde çeşitli sınırlılıklar bulunmakta olup, bu sınırlılıklar üç önemli başlık altında toplanmaktadır. Bunlardan birincisi, Türkiye'de bulunan özel bir bankanın sadece Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki şube çalışanlarıyla sınırlı olmasıdır. Bu bölge dışında diğer bölgeler anket çalışmasına dâhil edilmemiştir. İkinci sınırlılık, bankanın Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan 29 şubesi içinde zaman alma sebebiyle rastgele 20 ana şubesi seçilmiş olup, diğer şubelerine anket uygulanmamıştır. Son sınırlılık ise, örnekleme dâhil edilen 20 şube içinde bulunan 180 banka çalışanından anketi doldurmayı kabul eden ve geri dönüş yapanların sayısının 160 olmasıdır. Anketi cevaplamak istemeyen ve eksik bilgilerle anketi dolduran 20 kişinin anket çalışması sürece dâhil edilmemiş olup, sorular cevaplandırılmamış olarak kabul edilmiştir.

III.5. Araştırmanın Modeli

Araştırma hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi demografik özelliklere bakarak incelenmeyi amaçlamaktadır. Araştırma modelinin temelini hizmet içi eğitim ile iş tatmini oluştururken, etki düzeyini demografik faktörler oluşturmaktadır. Şekil 7'de görüldüğü üzere ana kalıplar demografik faktörlerden cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresidir. Bu faktörlerden hizmet içi eğitim ve iş tatmininin hangi ölçüde etkilendiği araştırmanın ana modelini oluşturmaktadır.



Şekil 7: Araştırmanın Modeli

III.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya konu olan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

H₀: Veriler normal dağılıma sahip bir ana kütlede gelmektedirler.

H₁: Veriler normal dağılıma sahip olmayan bir ana kütlede gelmektedirler.

H_{0.0}: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_{1.0}: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{0.1}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_{1.1}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{0.2}: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_{1.2}: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0.3: Çalışanların iş tatmin düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H1.3: Çalışanların iş tatmin düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0.4: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H1.4: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0.5: Çalışanların iş tatmin düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H1.5: Çalışanların iş tatmin düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0.6: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H1.6: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H0.7: Çalışanların iş tatmin düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H1.7: Çalışanların iş tatmin düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

III.7. Verilerin Toplanması

Araştırma tarama modeli olup, elde edilen veriler anket çalışması yöntemi ile hizmet içi eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır.

Araştırmada literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anket sorularında, birinci bölüm katılımcıların demografik özelliklerine ayrılmışken, ikinci bölüm hizmet içi eğitim

sorularından (1-25), üçüncü bölüm ise iş tatmini sorularından (26-39) oluşmaktadır. Ankette demografik özelliklerde dâhil edildiğinde toplam 43 soru bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında banka çalışanlarının hizmet içi eğitim olarak iş tatmini seviyelerinin ölçülmesini sağlayan anket soruları 5'li Likert Ölçeği üzerinden incelenmiş olup;

1: Kesinlikle Katılmıyorum,

2: Katılmıyorum,

3: Kararsızım,

4: Katılıyorum;

5: Kesinlikle Katılıyorum ifadelerini içermiştir. Uygulanan anketin soruları e-posta yolu ile çalışanlara gönderilmiş olup, cevaplar da e-posta yolu ile alınmıştır. Anket üzerinde hiçbir şekilde kimlik bilgisi istenmemiş, ayrıca anketi dolduran çalışanların bilgileri de belirtilmemiştir.

III.8. Verilerin Analizi

Araştırmanın amacına yönelik oluşturulan anket sorularının analizi için SPSS 20 İstatistik Programı kullanılmıştır. Anket sorularının analizinde frekans dağılımları, güvenilirlik analizi, t-testi (normal dağılmayan veriler için Mann-Whitney U testi), Tek Yönlü Varyans Analizi (normal dağılmayan veriler için Kruskal Wallis testi), Pearson Korelasyon Analizi (normal dağılmayan veriler için Spearman Korelasyon Analizi) ve regresyon analizi kullanılmış olup, sonuçlar tablolar üzerinde gösterilmiştir.

Verilerin analizinde öncelikli olarak anketin güvenilirliği ölçümlenmiş olup, ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha Katsayısı yöntemi ile yapılmıştır. Daha sonra ankete katılan katılımcıların demografik özellikleri incelenmiş, frekans ve yüzdelerine yer verilmiştir.

Demografik özelliklerin başında yer alan cinsiyet faktörü hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasında incelemeye tabi tutulmuştur. Hizmet içi eğitim için elde edilen

veriler normal dağılım göstermiştir. Bu yüzden hizmet içi eğitim ile cinsiyet arasında anlamlı farklılığı belirlemek amacıyla parametrik testlerden t testi uygulanmıştır. İş tatmini için elde edilen veriler normal dağılım göstermemiştir. Bu yüzden iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı farklılığı belirlemek amacıyla t testinin parametrik olmayan karşılığı olan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri ile hizmet içi eğitim için elde edilen veriler normal dağılım göstermiştir. Bu yüzden hizmet içi eğitim ile cinsiyet arasında anlamlı farklılığı belirlemek amacıyla parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi testi uygulanmıştır. İş tatmini için elde edilen veriler normal dağılım göstermemiştir. Bu yüzden iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı farklılığı belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi testinin parametrik olmayan karşılığı olan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için pearson korelasyon analizi, spearman korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır.

III.9. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, ölçmede kullanılan testlerin, anket ya da ölçeklerin özellikleri ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere kullanılan bir analiz yöntemidir(Kalaycı, 2006: 403). Güvenilirlik analizini yorumlama adına Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmaktadır. Alfa Katsayısı, (α) katsayısına bağlı ölçeğin güvenilirliği şu şekildedir (<https://prezi.com/zm0cgd43jrrz/guvenirlik-analizi/?webgl=0> (03.05.2018):

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

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

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ oldukça güvenilirliktedir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ yüksek derecede güvenilirdir.

Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla madde toplam test puanı korelasyonu ve Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısına bakılarak incelenmektedir. Cronbach's Alpha güvenilirlik değeri, ölçekler arasındaki test puanlarının arasındaki iç tutarlılığının bir ölçüsüdür; 0,70 üzeri değerler test güvenilirliğini yeterli göstermektedir (Kurnaz, 2010: 38).

Tablo 6'da hizmet içi eğitim ile iş tatmininin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha kullanılmıştır.

Tablo 6: Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Hizmet İçi Eğitim	,971	25
İş Tatmini	,918	14

Tablo 6'da görüldüğü üzere hizmet içi eğitim için güvenilirlik 0,971; iş tatmini için 0,918 çıkmıştır. Cronbach's Alpha değeri $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olduğu durumlarda yüksek derecede güvenilirdir. Hizmet içi eğitim $\alpha= 0,971$ ve iş tatmini için $\alpha=0,918$ olduğundan ölçeklerin "yüksek oranda güvenilir" olduğu söylenebilir.

III.10. Katılımcıların Demografik Özellikleri

III.10.1. Demografik Özelliklere Göre Değişkenlerin İncelenmesi

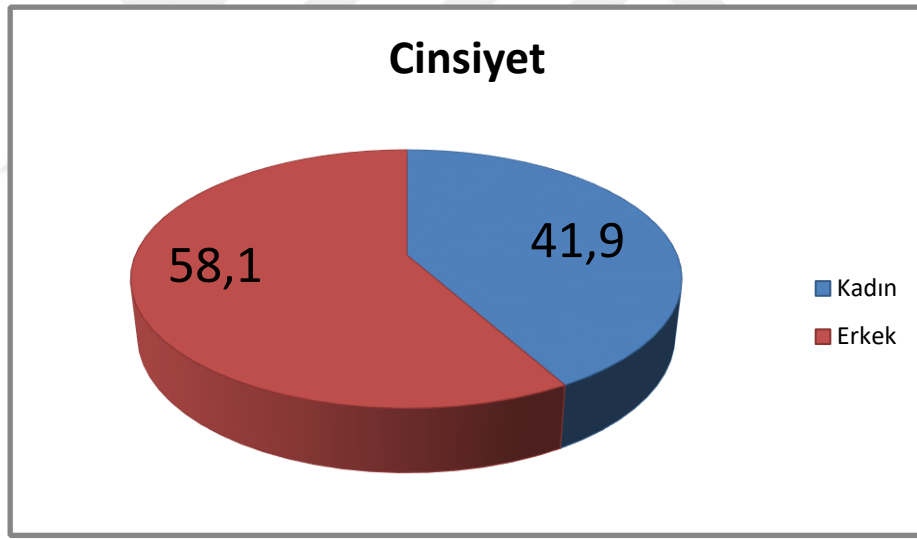
Yapılan anket çalışması kapsamında ankete katılan çalışanlara ait demografik özellikleri belirlemek adına dört ayrı soru sorulmuştur. Bu sorular; cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süreleri biçimindedir. Bu başlık altında bu demografik değişkenlere ait frekans ve yüzdeler bulunmuş olup tablo ve şekille özetlenmiştir.

Araştırmaya katılan kişi sayısı 160 olup, herhangi bir demografik soruyu gözden kaçıran olmamıştır. Örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımı Tablo 7 ve Şekil 8’de gösterilmiştir.

Tablo 7:Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	67	41,9
Erkek	93	58,1
TOPLAM	160	100,0

Tablo 7’deki değerlerde görüldüğü gibi katılımcıların % 41,9’u (67 kişi) kadın, %58,1’i (93 kişi) ise erkektir. Erkek katılımcıların bayan katılımcılardan fazla olduğu görülmektedir.



Şekil 8: Cinsiyet Dağılımının Dairesel Gösterimi

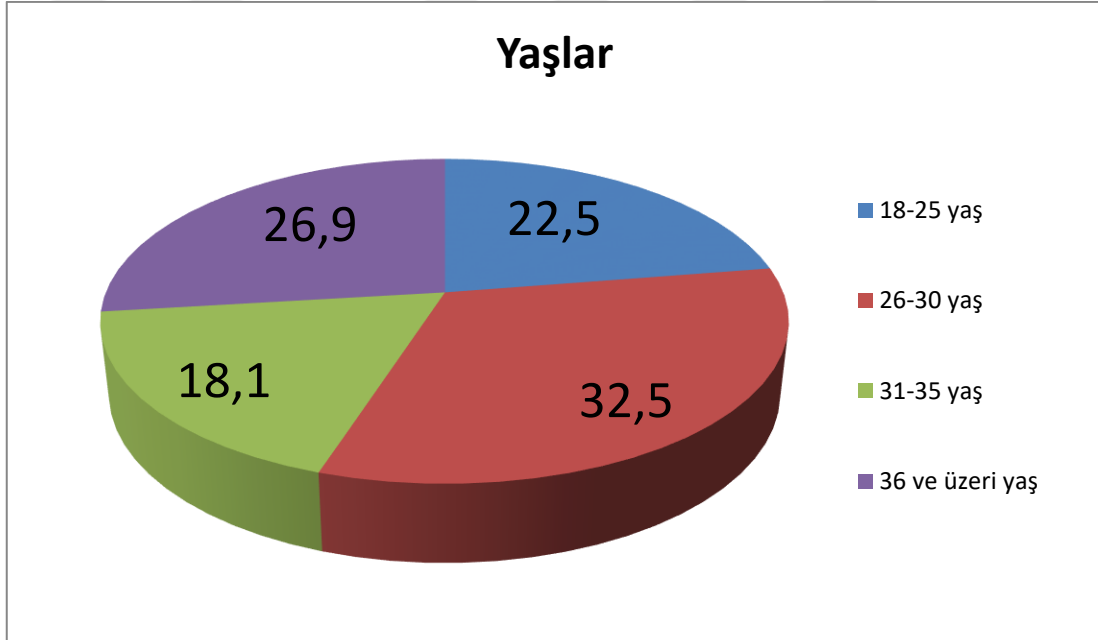
Örneklem grubunun yaş değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımı Tablo 8ve Şekil 9’da gösterilmiştir.

Tablo 8: Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
18-25 yaş	36	22,5
26-30 yaş	52	32,5

31-35 yaş	29	18,1
36 ve üzeri yaş	43	26,9
TOPLAM	160	100,0

Tablo 8’de görüldüğü gibi katılımcıların %22,5’i (36 kişi) 18-25 yaş arası, %32,5’i (52 kişi) 26-30 yaş arası, %18,1’i (29 kişi) 31-35 yaş arası ve %26,9’u (43 kişi) 36 yaş ve üzerinde yer almaktadır. En büyük frekansa sahip yaş grubunun 26-30 aralığındaki yaş grubu personel olduğu ve en küçük frekansa sahip yaş grubunun ise 18-25 aralığındaki yaş grubu personel olduğu görülmektedir.



Şekil 9: Yaş Dağılımının Dairesel Gösterimi

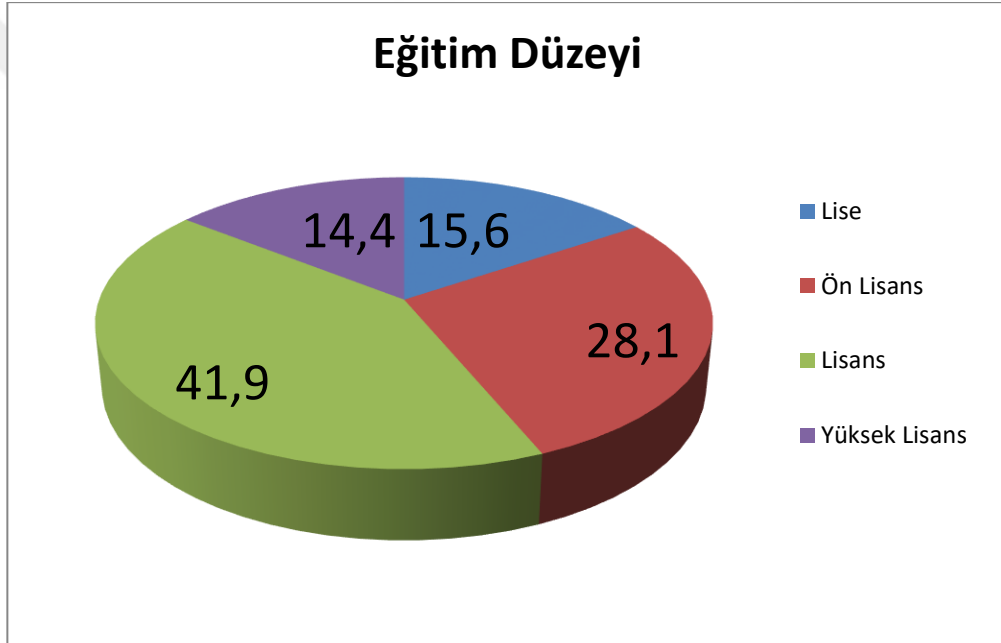
Örneklem grubunun eğitim düzeyi değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımı Tablo 9 ve Şekil 10’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Örneklem Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Lise	25	15,6
Ön Lisans	45	28,1
Lisans	67	41,9

Yüksek Lisans	23	14,4
TOPLAM	160	100,0

Tablo 9’da görüldüğü gibi katılımcıların %15,6’sı (25 kişi) lise, %28,1’i (45 kişi) ön lisans, %41,9’u (67 kişi) lisans, %14,4’ü (23 kişi) yüksek lisans mezunudur. Görüldüğü gibi katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo incelendiğinde ilköğretim mezunu bir çalışanın olmadığı görülmektedir.



Şekil 10: Eğitim Düzeyine Göre Dairesel Gösterim

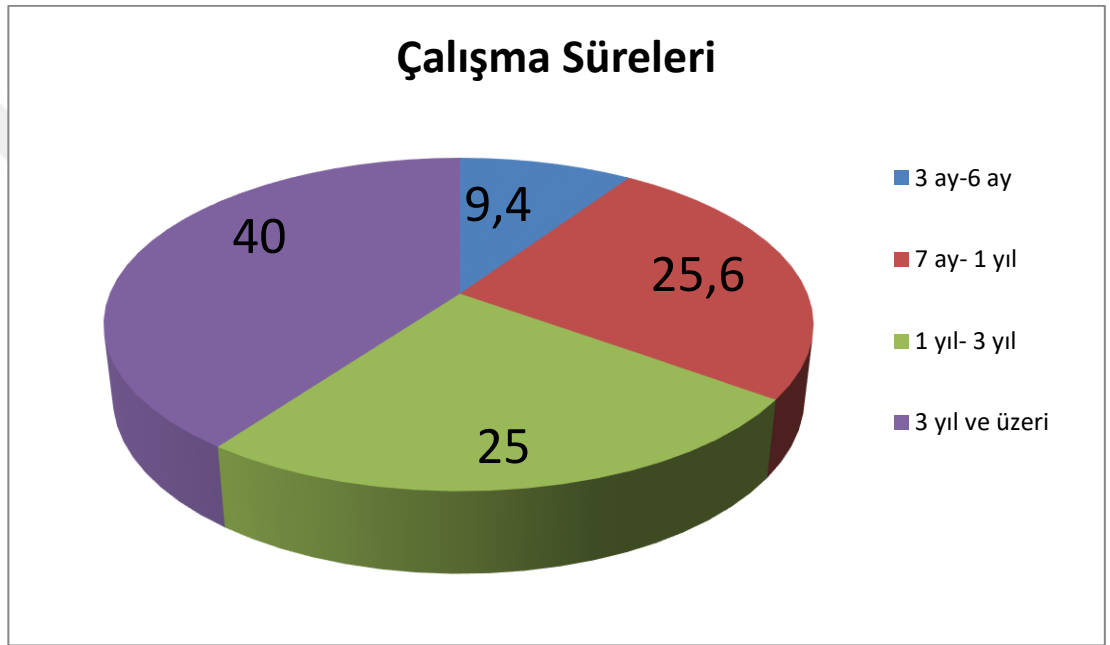
Örneklem grubunun çalışma süresi değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımı Tablo 10 ve Şekil 11’de gösterilmiştir.

Tablo 10: Örneklem Grubunun Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
3 ay- 6ay	15	9,4
7 ay- 1 yıl	41	25,6
1 yıl- 3 yıl	40	25,0

3 yıl ve üzeri	64	40,0
TOPLAM	160	100,0

Tablo 10’da görüldüğü gibi katılımcıların %9,4’ü (15 kişi) 3ay-6ay, %25,6’sı (41 kişi) 7ay-1yıl, %25,0’i (40 kişi) 1yıl-3yıl, %40,0’ı (64 kişi) 3yıl ve üzeri çalıştığı tespit edilmiştir. Çalışma süreleri bakımından 3 yıl ve üzeri çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir.



Şekil 11: Çalışma Süresine Göre Dairesel Gösterim

III.10.2.Çalışanların Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini ile İlgili Görüşlerine

Ait Bulgular

Bu başlık altında hizmet içi eğitim ölçeğine ait ortalama, standart sapma ve bunların yorumlanmasına yer verilmiştir.

Tablo 11’de çalışanların hizmet içi eğitim ölçeğine ait ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 11: Hizmet İçi Eğitim Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

Maddeler	N	\bar{X}	S

Eğitimin konusu işimle alakalıydı.	160	3,950	,8600
Eğitim verimli geçti.	160	3,918	,8465
Eğitim boyunca işimin güzel yanlarına değinildi.	160	3,981	,8864
Eğitimin katılımcıları benimle aynı işi yapan kişilerden oluşuyordu.	160	4,025	,8537
Eğitim iş içerisindeki ihtiyaçlarıma dayanıyordu.	160	4,012	,8316
Eğitimde grup çalışmalarına yer verildi.	160	3,975	,8827
İş yerinde eğitimde öğrendiklerimi kullanmam doğrultusunda nasıl ödüllendirileceğim açıklandı	160	4,062	,9158
Eğitim sürecinde kısa aralar verildi.	160	4,062	,8737
Eğitim mesleki gelişimime olumlu katkılarda bulundu.	160	3,918	,8685
Eğitim yeni bilgi ve beceriler kazandırdı.	160	3,900	,8332
“Yapamama Korkumu” yok etti.	160	3,881	,8345
Eğitimden sonra iş performanslarımız takip edildi.	160	4,093	,8226
Eğitimde bilmediğim konuları öğrendim.	160	3,981	,8277
Eğitime istekli gittim.	160	3,956	,9927
Eğitim iş performansımı arttırdı.	160	3,900	,7946
Eğitici konusunda bilgiliydi.	160	4,012	,8316
Eğitici bizlere arkadaşça davrandı.	160	3,987	,8540
Eğiticiden işimle alakalı konular öğrendim.	160	4,000	,8467
Eğitici işini severek yapıyordu.	160	4,025	,8463
Eğitici iş tecrübelerinden örnekler verdi	160	4,068	,8097
Eğitimden sonra kendime olan güvenim arttı.	160	3,906	,8526
Eğitim işte hata yapma oranımı düşürdü.	160	3,862	,8865
Eğitim işime olan bakışımı değiştirdi.	160	3,881	,8641
Eğitim ortamı çok eğlenceliydi.	160	3,975	,8968
Daha sonra iş yerinde yapılacak olan diğer eğitimlere de katılacağım.	160	4,050	,8887

Tablo 11 incelendiğinde çalışanların hizmet içi eğitim ile ilgili maddelerden en yüksek ortalamaya sahip olan madde $\bar{X} = 4,093$ ortalama ile “Eğitimden sonra iş performanslarımız takip edildi” ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip madde ise $\bar{X} = 3,862$ ortalama ile “Eğitim işte hata yapma oranımı düşürdü” ifadesidir. Bu durumda çalışanlar, en çok eğitimden sonra iş performanslarının takip edilmesine önem vermektedirler. Ayrıca çalışanlar, eğitim sonrası hata yapma oranlarının düşeceği algısına ise olumsuz düşüncelerle yaklaşmaktadır.

Çalışanların hizmet içi eğitim algısı ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip 5 maddenin sıralanışı; “Eğitimden sonra iş performanslarımız takip edildi” ($\bar{X} = 4,093$), “Eğitici iş tecrübelerinden örnekler verdi” ($\bar{X} = 4,068$), “İş yerinde eğitimde öğrendiklerimi kullanmam doğrultusunda nasıl ödüllendirileceğim açıklandı” ($\bar{X} = 4,062$), “Eğitim sürecinde kısa aralar verildi” ($\bar{X} = 4,062$), “Daha sonra iş yerinde yapılacak olan diğer eğitimlere de katılacağım” ($\bar{X} = 4,050$), biçimindedir. En düşük ortalamaya sahip 5 maddenin sıralanışı ise; “Eğitim işte hata yapma oranımı düşürdü” ($\bar{X} = 3,862$), “Eğitim işime olan bakışımı değiştirdi” ($\bar{X} = 3,881$), “Yapamama Korkumu yok etti” ($\bar{X} = 3,881$), “Eğitim iş performansımı arttırdı” ($\bar{X} = 3,900$), Eğitim yeni bilgi ve beceriler kazandırdı” ($\bar{X} = 3,900$) biçimindedir.

Tablo 12’de çalışanların iş tatmini ölçeğine ait ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 12: İş Tatmini Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

	N	\bar{X}	SD
İşimin bana sağladığı güvence benim için önemlidir.	160	4,581	,6584
Aldığım maaş (ücret) ve terfilerin miktarı önemlidir.	160	4,637	,5772
İşim bana sağladığı kişisel gelişme ve yükselme imkânları sağlar.	160	4,475	,6534
İşimde birlikte çalıştığım, etkiletiğim ve konuştuğum kişiler önemlidir.	160	4,600	,5517

Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve ilgi işime yaklaştırır.	160	4,575	,6398
İşimi başarıyla tamamlama duygusu öncelikli sebeplerdendir.	160	4,506	,7003
İş, birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma fırsatı sunar.	160	4,493	,7000
Üstlerimden gördüğüm destek ve rehberlik teşvik edicidir.	160	4,525	,6999
Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletli olması önemlidir.	160	4,543	,6714
İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilmekteyim.	160	4,312	,8628
İş yerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence bulunmaktadır.	160	4,293	,7898
İşimden dolayı başkalarına yardım etme fırsatı bulabiliyorum.	160	4,375	,8448
İş yerimdeki yönetimin tutumu anlayışlıdır.	160	4,300	,9166
İş saatlerinin yorucu olması performansımı düşürüyor.	160	4,500	,8759

Tablo 12’de iş tatmini ile ilgili anket sorularına verilen cevaplara ilişkin ortalama ve standart sapmalar bulunmaktadır. Tablo 12 incelendiğinde çalışanların iş tatmini ile ilgili maddelerden en yüksek ortalamaya sahip madde $\bar{X} = 4,637$ ortalama ile “Aldığım maaş (ücret) ve terfilerin miktarı önemlidir” maddesidir. En düşük ortalamaya sahip madde ise $\bar{X} = 4,293$ ortalama ile “İş yerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence bulunmaktadır” ifadesidir. Bu durumda çalışanlar, iş tatmini açısından aldıkları ücret ve terfilere daha fazla önem vermektedirler. Ayrıca çalışanlar, iş yerlerinden herhangi bir gelecek vaadi görememe gibi olumsuz düşüncelere kapılmaktadırlar.

Çalışanların iş tatmini algısı ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip 5 maddenin sıralanışı; “Aldığım maaş (ücret) ve terfilerin miktarı önemlidir”($\bar{X} = 4,637$), “İşimde birlikte çalıştığım, etkiletiğim ve konuştuğum kişiler önemlidir”($\bar{X} = 4,600$),

“İşimin bana sağladığı güvence benim için önemlidir” ($\bar{X} = 4,581$), “Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve ilgi işime yaklaştırır” ($\bar{X} = 4,575$), “Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletli olması önemlidir” ($\bar{X} = 4,543$), En düşük ortalamaya sahip 5 maddenin sıralanışı ise; “İş yerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence bulunmaktadır” ($\bar{X} = 4,293$), “İş yerimdeki yönetimin tutumu anlayışlıdır” ($\bar{X} = 4,300$), “İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilmekteyim” ($\bar{X} = 4,312$), “İşimden dolayı başkalarına yardım etme fırsatı bulabiliyorum” ($\bar{X} = 4,375$), “İşim bana sağladığı kişisel gelişme ve yükselme imkânları sağlar” ($\bar{X} = 4,475$) ifadesi biçimindedir.

III.10.3. Verilerin Normalliğinin İncelenmesi

İstatistiksel çalışmalarda verilerin dağılımı önemli olup, yapılan birçok testin uygulanabilmesi için, dağılımın normal veya normale yakın olması gerekmektedir. Normal dağılım sürekli ve simetrik bir dağılımdır; aritmetik ortalaması, tepe değeri ve ortancası eşittir (Kalaycı, 2010: 53).

Parametrik analizlerin kullanılabilmesi için yapılan ilk varsayım verilerin normal dağılımdır. Bir değişkenin normal dağılıp dağılmadığının kontrol edilmesi için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlardan bazıları Q-Q ve kutu bıyık grafik yöntemleri iken, diğerleri normallik testlerinin yapılmasıdır. Normallik testleri arasında en fazla kullanılan ve SPSS programında da yer alan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleridir (Çinko vd., 2013: 65)

Tablo 13’de verilerin normal dağılımı Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre gösterilmiştir.

Tablo 13: Normallik Dağılımı

Ölçekler	Kolmogorov-Smirnov Anlamlılık (Sig.)	Shapiro-Wilk Anlamlılık (Sig.)
Hizmet İçi Eğitim	,200(*)	0,003
İş Tatmini	,000	,000

--	--	--

Veri sayısı 29 ve 29'dan fazla ise Kolmogorov-Smirnov, 29'dan az ise Shapiro-Wilk testinin sonuçlarına başvurulmaktadır (Karagöz, 2014: 56). Araştırmada kullanılan veri sayısı 160 olduğundan Kolmogorov-Smirnov testinin anlamlılık değeri dikkate alınacaktır. Testlerin yorumlanabilmesi için hipotezler kurulur. Normal dağılım varsayımları için hipotezler şu şekildedir:

H₀:Veriler normal dağılıma sahip bir ana kütlede gelmektedirler.

H₁:Veriler normal dağılıma sahip bir ana kütlede gelmemektedirler.

Yapılan testlerde H₀ hipotezi ile verilen normal dağılıma sahip bir ana kütlede geldiği ifade edilirken, H₁ hipotezi ile ana kütlede dağılımının normale uymadığı ileri sürülmektedir. p değeri (Sig. değeri) anlamlılık seviyesi olan 0,05'den büyük olduğunda H₀ kabul edilir ve verilerin dağılımının normal olduğu söylenir (Çinko, vd., 2013: 65).

Tablo 13'de Kolmogorov-Smirnov testinde hizmet içi eğitim için Sig. değer 0,200 bulunmuştur. Bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden büyük olduğundan H₀ hipotezi kabul edilerek verilerin %95 güvenle normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir. İş tatmini için Sig. değer 0,000 bulunmuştur. Bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden küçük olduğundan H₀ hipotezi reddedilerek verilerin normal dağılıma sahip olmadığı söylenebilir.

Normal dağılımın başka bir göstergesi olan çarpıklık ve basıklık değerleridir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında bir değer alması da verilerin normal dağıldığını göstermektedir. (Can, 2016, s:110).

Tablo 14'de verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri hizmet içi eğitim ve iş tatmini için ayrı ayrı gösterilmiştir.

Tablo 14: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
--	----------------------	---------------------

Hizmet İçi Eğitim	-,376	-,207
İş Tatmini	-1,089	1,143

Tablo 14’de gösterilen sonuçlara göre hizmet içi eğitim ölçeğinin çarpıklık(skewness) değeri -0,376 ve basıklık(kurtosis) değeri -0,207 bulunmuştur. Görüldüğü gibi çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 aralığında değerler almıştır. Yani hizmet içi eğitim ölçeğine ait veriler normal dağılıma uygundur. Böylece parametrik testlerden sağlıklı sonuçların elde edilebilmesi için gerekli olan en önemli varsayımlardan biri olan verilerin normal veya normale yakın dağılım göstermesi varsayımı sağlanmıştır. Bu yüzden verilerin analizi için parametrik testler kullanılacaktır.

İş tatmini ölçeğinin çarpıklık(skewness) değeri -1,089ve basıklık(kurtosis) değeri 1,143 bulunmuştur. Görüldüğü gibi çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 aralığının dışında değerler almıştır. Yani hizmet iş tatmini ölçeğine ait veriler normal dağılıma uygun değildir. Böylece parametrik testlerden sağlıklı sonuçların elde edilebilmesi için gerekli olan en önemli varsayımlardan biri olan verilerin normal veya normale yakın dağılım göstermesi varsayımı sağlanmamıştır. Bu yüzden verilerin analizi için parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

İki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için bağımsız örneklem t testi kullanılır. İki den fazla grubun arasındaki farklılığı belirleyebilmek için parametrik testlerden olan tek yönlü ANOVA testi uygulanmaktadır. Tek yönlü ANOVA testi değişkenler arasındaki farklılığı tespit ederken aynı zamanda, değişkenlerin birbirleri üzerinde etkilerini de göstermektedir. Bu etkiler çoklu kıyaslama testleri ile analiz edilmektedir. Çoklu karşılaştırma testlerine göre verilerin homojen olup olmadığı önem arz eder. Veriler homojen dağılıyorsa, Tukey, Scheffe, Duncan, Hocberg’sGT2 ve diğer çoklu kıyaslamalardan faydalanılmaktadır. Veriler homojen dağılmıyorsa Tamhane’s T2, Dunnet’s T3, Games Ovel, Dunnet’s C çoklu kıyaslama testlerinden faydalanılmaktadır (Balcı ve Ahi, 2016, s.277-278). Grup sayısı birbirinden farklı

olduğu ve homojen dağıldığında Scheffe testi kullanılır. Sosyal bilimlerdeki anket çalışmalarında grup sayısı birbirinden farklı olduğundan Scheffe testinin kullanılması daha uygundur (Can, 2016:152).

Bağımsız rneklem t testinin parametrik olmayan karşılığı Mann-Whitney-U testidir. Tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı Kruskal-Wallis testidir.

III.10.4.alışanların Cinsiyetleri ile Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi İçin Uygulanan Test Sonuçları

Bağımsız rneklem t-testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından bir fark olup olmadığını araştırmak için kullanılan bir testtir. Bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirtmektedir (Kalaycı, 2010: 74). Yapılan araştırmada iki örneklem grubuna sahip olan cinsiyet değişkenine hizmet içi eğitim algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi uygulanmıştır.

Araştırmanın cinsiyet değişkenine ilişkin hipotezleri şu şekildedir:

H_{0.0}: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_{1.0}: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bağımsız gruplar t-testinin test istatistiği gruplar arası varyansın eşit olup olmamasına göre farklılık göstereceğinden t-testi yapılmadan önce grupların varyanslarının eşitliği Levene testi ile test edilmelidir (Durmuş vd., 2013:118). Levene testi için hipotezler şu şekilde kurulur:

H₀ : Her iki grubun varyansları homojendir.

H₁ : Her iki grubun varyansları homojen değildir.

Tablo 15’de hizmet içi eğitim algısının cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı derecede farklılık gösterip göstermediği ile ilgili t testi analiz sonuçları görülmektedir.

Tablo 15: Hizmet içi Eğitim ile Cinsiyet Değişkeninin t-Testi Sonuçları

		Levene Testi		t-Testi			
		F	Sig.	t	S.D.	Sig.	Ort.Fark.
Hizmet İçi Eğitim	Varyansları Eşit Varsayan	,012	,912	1,049	158	,296	,11097
	Varyansları FarklıVarsayan			1,051	143,409	,295	,11097

Tablo 15’de ilk önce varyansların homojen olup olmadığını belirlemek için Levene testine bakmak gerekir. Görüldüğü gibi Levene testi Sig. değeri 0,912 bulunmuştur. Bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden büyük olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani her iki grubun varyansları homojendir. Bu durumda t testi için aynı tabloda (varyansları eşit varsayan) birinci satırdaki Sig. değeri dikkate alınır. Bu değer görüldüğü gibi 0,296 bulunmuştur. Bununla bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden büyük olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani hizmet içi eğitim algısı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu durum Tablo 16’da görülmektedir.

Tablo 16: Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	Standart Sapma	Ort. Standart Hata
Hizmet İçi Eğitim	Kadın	67	4,0400	,65549	,08008
	Erkek	93	3,9290	,66390	,06884

Tablo 16’ da görüldüğü gibi kadın çalışanların hizmet içi eğitim algısı ortalama değeri $\bar{X} = 4,04$ erkek çalışanların ortalama değeri $\bar{X} = 3,92$ olarak bulunmuştur. Yani

kadın çalışanların hizmet içi eğitim algısı erkek çalışanlara göre az da olsa fazladır. Fakat bu farklılık %5 önem seviyesinde anlamlı bulunmamıştır. Zaten ortalama değerler de birbirlerine oldukça yakın değerlerdir.

İki örneklem gurubuna sahip olan cinsiyet değişkeninin iş tatmini algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Veriler normal dağılmadığında t-testinin parametrik olmayan karşılığı olan Mann-Whitney U testi kullanılır (Baştürk, 2011:99). İş tatmini ölçeğindeki veriler normal dağılmadığından t-testinin parametrik olmayan karşılığı olan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Araştırmanın cinsiyet değişkenine ilişkin hipotezleri şu şekildedir:

H_{0.1}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_{1.1}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 17’de Mann-Whitney U testi analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 17: Mann-Whitney U Testi Analiz Sonuçları

Cinsiyet	n	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	Sig.
Kadın	67	5297	79,06	3019	-0,338	0,735
Erkek	93	7583	81,54			
Toplam	160					

Tablo 17’de görüldüğü gibi Sig. değeri 0,735 bulunmuştur. Bulunan bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden büyük olduğundan H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Yani çalışanların iş tatmin düzeyleri algısı %5 önem seviyesinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

III.10.5. Çalışanların Yaşları ile Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi İçin Uygulanan Test Sonuçları

İkiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmaktadır. Bu testi uygulayabilmek için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve gruplardan elde edilen ölçümlerin ise en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir (Çinko, vd., 2013: 124).

Çalışanların hizmet içi eğitim algıları düzeyleri arasındaki ilişkinin yaş aralıkları değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Hizmet içi eğitim için hipotezler şu şekilde kurulmuştur:

H₀2: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁2: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 18’de hizmet içi eğitimin yaş değişkenine göre farklılaşma durumuna ait tanımlayıcı istatistik sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 18: Hizmet İçi Eğitimin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Yaşlar	N	\bar{X}	Standart Sapma	Standart Hata
Hizmet İçi Eğitim	18-25 yaş	36	3,9389	,70294	,11716
	26-30 yaş	52	3,8977	,59348	,08230
	31-35 yaş	29	4,0786	,59411	,11032
	36 ve üzeri	43	4,0307	,74715	,11394

Tek yönlü varyans analizindeki F istatistiğine güvenebilmek için grupların varyanslarının homojen olması gerekir. Bunun için tek yönlü varyans analizi uygulamadan önce grup varyanslarının homojen olup olmadığı test edilmelidir. Grup varyanslarının homojenliği için hipotezler şu şekilde kurulmuştur:

H_0 : Grupların varyansları homojendir.

H_1 : Grupların varyansları homojen değildir.

Tablo 19'dayaş değişkeni gruplarının varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiştir.

Tablo 19: Hizmet İçi Eğitim Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	Sig.
1,724	3	156	,164

Tablo 19'da görüldüğü gibi Levene testi Sig. değeri 0,164 bulunmuştur. Bulunan bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden büyük olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani grupların varyansları homojendir.

Tablo 20'de hizmet içi eğitimi algısı yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için uygulanan tek yönlü ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 20: Hizmet İçi Eğitimin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	,802	3	,267	,608	,611

Gruplar İçi (Hatalar)	68,586	156	,440		
Toplam	69,389	159			

Tablo 20’de görüldüğü gibi Sig. değeri 0,611 bulunmuştur. Bulunan bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinde büyük olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların hizmet içi eğitim algıları yaş değişkenine göre %5 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çalışanların iş tatmini düzeyi algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile test edilmiştir. Veriler normal dağılım göstermediği durumlarda tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı olan Kruskal-Wallis testi kullanılır (Baştürk, 2011:134). İş tatmini ölçeğinin verileri normal dağılım göstermediğinden tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. İş tatmini için kurulan hipotezler şu şekildedir:

H_{0.3}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_{1.3}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 21’de iş tatminin yaş değişkenine göre Kruskal-Wallis testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 21: Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Gruplar	n	Sıra Ortalaması	Serb.Der.	Ki-Kare	Sig.
18-25	36	88,69	3	2,001	0,572

26-30	52	74,68			
31-35	29	80,45			
36 ve üzeri	43	80,71			
Toplam	160				

Tablo 21’de görüldüğü gibi Kruskal-Wallis testi için Sig. değeri 0,572 bulunmuştur. Bulunan bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden büyük olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların iş tatmin düzeyleri algısı yaş değişkenine göre %5 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

III.10.6. Çalışanların Eğitim Düzeyi ile Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi İçin Uygulanan Test Sonuçları

Çalışanların hizmet içi eğitim algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Hizmet içi eğitim için hipotezler şu şekilde kurulmuştur:

H_{0.4}: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_{1.4}: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 22’de hizmet içi eğitimin eğitim düzeyine göre farklılaşma durumuna ait betimsel istatistiksel sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 22: Hizmet İçi Eğitimin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Eğitim Düzeyleri	N	\bar{X}	Standart Sapma	Standart Hata
--	------------------	---	-----------	----------------	---------------

Hizmet İçi Eğitim	Lise	25	3,8128	,63830	,12766
	Ön Lisans	45	3,8693	,65402	,09750
	Lisans	67	4,0770	,59089	,07219
	Yüksek Lisans	23	4,0643	,84490	,17617

Daha önce bahsedildiği gibi tek yönlü varyans analizini uygulamadan önce grup varyanslarının homojen olup olmadığı test edilmelidir.

Tablo 23’de eğitim değişkeni gruplarının varyanslarının homojenliği Levene testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 23: Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	Sig.
2,605	3	156	,054

Tablo 23’de görüldüğü gibi Levene testi Sig. değeri 0,054 bulunmuştur. Bulunan bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden büyük olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani grupların varyansları homojendir.

Tablo 24’de hizmet içi eğitimi algısı eğitim değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için uygulanan tek yönlü ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 24: Hizmet İçi Eğitimin Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	Sig.
-----------------	--------------------	-----------	-----------------------	---	------

Gruplar Arası	2,041	3	,680	1,576	,197
Gruplar İçi (Hatalar)	67,348	156	,432		
Toplam	69,389	159			

Tablo 24’de görüldüğü gibi Sig. değeri 0,197 bulunmuştur. Bulunan bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinde büyük olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların hizmet içi eğitim algıları eğitim seviyesi değişkenine göre %5 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ölçeğinin verileri normal dağılım göstermediğinden çalışanların iş tatmini düzeyi algılarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı olan Kruskal-Wallis testi ile test edilecektir. İş tatmini için kurulan hipotezler şu şekildedir:

H_{0.5}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_{1.5}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 25’de iş tatminin eğitim değişkenine göre Kruskal-Wallis testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 25: Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Gruplar	n	Sıra Ortalaması	Serb.Der.	Ki-Kare	Sig.
Lise	25	67,90	3	8,771	0,032
Ön Lisans	45	69,27			

Lisans	67	87,49			
Yüksek Lisans	23	95,83			
Toplam	160				

Tablo 25’de görüldüğü gibi Kruskal-Wallis testi için Sig. değeri 0,032 bulunmuştur. Bulunan bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden küçük olduğundan H_0 hipotezi kabul reddedilir. Yani çalışanların iş tatmin düzeyleri algısı eğitim düzeyi değişkenine göre %5 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney-U testi ile gruplar ikiye karşılaştırılacaktır.

Tablo 26’da gruplar arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 26: Mann-Whitney U Testi Analiz Sonuçları

	Eğitim	Eğitim	U	Z	Sig.
İş Tatmini	Lise	Ön Lisans	552,000	-0,129	0,897
		Lisans	632,500	-1,830	0,067
		Yüksek Lisans	188,000	-2,088	0,037
	Ön Lisans	Lise	552,000	-0,129	0,897
		Lisans	1165,000	-2,059	0,039
		Yüksek Lisans	344,000	-2,275	0,023
	Lisans	Lise	632,500	-1,830	0,067
		Ön Lisans	1165,000	-2,059	0,039
		Yüksek Lisans	691,000	-0,761	0,447
	Yüksek Lisans	Lise	188,000	-2,088	0,037
		Ön Lisans	344,000	-2,275	0,023

		Lisans	691,000	-0,761	0,447
--	--	--------	---------	--------	-------

Tablo 26’da Sig. değeri anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden küçük olan değerler görülmektedir. Buna göre iş tatmini algısı bakımından lise mezunu ile yüksek lisans mezunu arasında, ön lisans mezunu ile lisans mezunu arasında ve ön lisans mezunu ile yüksek lisans mezunu arasında %5 önem seviyesinde anlamlı farklılık bulunmaktadır.

III.10.7. Çalışanların Çalışma Süreleri ile Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi İçin Uygulanan Test Sonuçları

Çalışanların hizmet içi eğitim algılarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Hizmet içi eğitim için hipotezler şu şekilde kurulmuştur:

H_{0.6}: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_{1.6}: Çalışanların hizmet içi eğitim algıları çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 27’de hizmet içi eğitimin eğitim düzeyine göre farklılaşma durumuna ait betimsel istatistiksel sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 27: Hizmet İçi Eğitimin Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Çalışma Süreleri	N	\bar{X}	Standart Sapma	Standart Hata
Hizmet İçi Eğitim	3 ay-6 ay	15	3,9707	,63272	,16337
	7 ay-1 yıl	41	3,8820	,60458	,09442
	1 yıl-3 yıl	40	3,9770	,63452	,10033

	3 yıl ve üzeri	64	4,0356	,72233	,0929
--	----------------	----	--------	--------	-------

Daha önce bahsedildiği gibi tek yönlü varyans analizini uygulamadan önce grup varyanslarının homojen olup olmadığı test edilmelidir.

Tablo 28’de çalışma süresi değişkeni gruplarının varyanslarının homojenliği Levene testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 28: Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	Sig.
1,082	3	156	,359

Tablo 28’de görüldüğü gibi Levene testi Sig. değeri 0,359 bulunmuştur. Bulunan bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden büyük olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani grupların varyansları homojendir.

Tablo 29’da hizmet içi eğitimi algısı çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için uygulanan tek yönlü ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 29: Hizmet İçi Eğitimin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	,591	3	,197	,446	,720
Gruplar İçi (Hatalar)	68,798	156	,441		

Toplam	69,389	159			
---------------	--------	-----	--	--	--

Tablo 29’da görüldüğü gibi Sig. değeri 0,720 bulunmuştur. Bulunan bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinde büyük olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların hizmet içi eğitim algıları çalışma süresi değişkenine göre %5 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ölçeğinin verileri normal dağılım göstermediğinden çalışanların iş tatmini düzeyi algılarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı olan Kruskal-Wallis testi ile test edilecektir. İş tatmini için kurulan hipotezler şu şekildedir:

H_{0.5}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_{1.5}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 30’da iş tatminin çalışma süresi değişkenine göre Kruskal-Wallis testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 30: Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Gruplar	n	Sıra Ortalaması	Serb.Der.	Ki-Kare	Sig.
3 ay-6 ay	15	98,77	3	9,601	0,022
7 ay-1 yıl	41	62,68			
1 yıl-3 yıl	40	84,25			
3 yıl ve üzeri	64	85,29			

Toplam	160				
--------	-----	--	--	--	--

Tablo 30’da görüldüğü gibi Kruskal-Wallis testi için Sig. değeri 0,022 bulunmuştur. Bulunan bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden küçük olduğundan H_0 hipotezi kabul reddedilir. Yani çalışanların iş tatmin düzeyleri algısı çalışma süresi değişkenine göre %5 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney-U testi ile gruplar ikiye olarak karşılaştırılacaktır.

Tablo 31’de gruplar arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 31: Mann-Whitney U Testi Analiz Sonuçları

	Çalışma Süresi	Çalışma Süresi	U	Z	Sig.
İş Tatmini	3 ay-6 ay	7 ay-1 yıl	169,000	-2,583	0,010
		1 yıl-3 yıl	250,000	-0,969	0,332
		3 yıl ve üzeri	394,500	-1,090	0,276
	7 ay-1 yıl	3 ay-6 ay	169,000	-2,583	0,010
		1 yıl-3 yıl	611,000	-1,994	0,046
		3 yıl ve üzeri	929,000	-2,541	0,011
	1 yıl-3 yıl	3 ay-6 ay	250,000	-0,969	0,332
		7 ay-1 yıl	611,000	-1,994	0,046
		3 yıl ve üzeri	1271,000	-0,061	0,951
	3 yıl ve üzeri	3 ay-6 ay	394,500	-1,090	0,276
		7 ay-1 yıl	929,000	-2,541	0,011
		1 yıl-3 yıl	1271,000	-0,061	0,951

Tablo 31’de sig. değeri anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden küçük olan değerler görülmektedir. Buna göre iş tatmini algısı bakımından 3 ay-6 ay çalışanlar ile 7 ay-1 yıl çalışanlar arasında, 7 ay-1 yıl çalışanlar ile 1 yıl-3 yıl çalışanlar arasında ve 7 ay-1 yıl çalışanlar ile 3 yıl ve üzeri çalışanlar arasında %5 önem seviyesinde anlamlı farklılık bulunmaktadır.

III.10.8. Araştırma Ölçeklerinin İlişisini Belirlemek İçin Uygulanan Korelasyon Analizi

Bu başlık altında hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişken ayırımı yapmadan iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek ve bu ilişkinin yönünü ölçmek için kullanılan istatistiksel yöntemdir. Korelasyon analizi ile doğrusal bir ilişki olup olmadığı incelenir. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değer alır (Kalaycı, 2006:115).

Katsayı değerinin önünde çıkan + işareti değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani bir değişken değeri artarken diğer değişken değeri de artmaktadır. Katsayı önündeki – işareti değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu gösterir. Yani bir değişken değeri artarken diğer değişken değeri azalacaktır. Korelasyon katsayısının +1 veya -1 çıkması değişkenler arasında mükemmel bir ilişki olduğunu gösterirken, katsayının 0 çıkması değişkenler arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir (Balcı ve Ahi, 2016, s.144).

Korelasyon katsayısını (r) güçlülük bakımından yorumlarken r değeri,

0,00 - 0,25 aralığında ise çok zayıf ilişki veya ilişki yok

0,26 - 0,49 aralığında ise zayıf ilişki

0,50 - 0,69 aralığında ise orta düzey ilişki

0,70 – 0,89 aralığında ise yüksek ilişki

0,90 – 1,00 aralığında ise çok yüksek ilişki olduğu söylenmektedir (<https://www.onlineistatistik.com> (Erişim: 10.03.2018).

Korelasyon analizi için hipotezler şu şekilde kurulur:

H₀ : Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için uygulanan bir testtir. Korelasyon analizinde değişkenlerin sürekli ve normal dağılım göstermesi durumunda Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmaktadır. Değişkenlerden biri veya her ikisi normal dağılım göstermediği durumlarda Pearson Korelasyon Katsayısının parametrik olmayan karşılığı olan Spearman Korelasyon Katsayısı kullanılır. İş tatmini ölçeği verileri normal dağılım göstermediğinden Pearson Korelasyon Katsayısının parametrik olmayan karşılığı olan Spearman Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 32’de hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki korelasyon ilişkisi gösterilmiştir.

Tablo 32: Hizmet İçi Eğitim ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi

		Hizmet İçi Eğitim	İş Tatmini
Hizmet İçi Eğitim	Spearman Korelasyon	1	,363**
	Sig. Değeri		,000
	N	160	160
İş Tatmini	Pearson Korelasyon	,363**	1
	Sig. Değeri	,000	
	N	160	160
**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.			

Spearman korelasyon katsayısının yorumlanabilmesi için hipotezlerin kurulmuş olması gerekmektedir. Kurulan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H₀.c: Hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki bulunmamaktadır.

H₁.c: Hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 32'deyen alan Spearman korelasyon katsayısı değeri 0.363 olarak bulunmuştur. Yani hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasında aynı yönde zayıf düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin anlamlı olup olmadığı Sig. değeri ile belirlenir. Görüldüğü gibi Sig. değeri 0,000 bulunmuştur. Bulunan bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden küçük olduğundan H₀ hipotezi reddedilir. Yani hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

III.10.9. Hizmet İçi Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkisi

Regresyon analizi, bağımsız değişkenin değerlerine bakılarak bağımlı değişkenin ortalama değerini tahmin etmesidir. Regresyon ile korelasyon arasındaki temel farklılık, korelasyon analizinde değişkenlerden herhangi birinin diğerini etkileyip etkilemediğine bakılırken, bağımlı ve bağımsız değişken olması önemsenmemektedir. Regresyon analizinde ise bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni etkilemesi araştırılmaktadır (Karagöz, 2014: 498). Analizde ilk aşama regresyon için denklem kurmaktır.

Bir bağımlı, bir bağımsız doğrusal regresyon modeli,

$$Y = a + b * X$$

biçimindedir. Burada,

Y= Bağımlı Değişken

X= Bağımsız Değişken

a= Sabit Katsayı

b= Bağımsız Değişkenin Katsayısı

olarak tanımlanır. Burada a sabit katsayısı, bağımsız değişken değeri sıfır ($X = 0$) iken bağımlı değişkenin alacağı değeri ifade eder. b katsayısı ise X bağımsız değişkenindeki 1 birim artışın Y bağımlı değişkenindeki artış oranını ifade eder.

Regresyon analizi için hipotezler şu şekildedir:

H_0 : Regresyon modeli önemsizdir.

H_1 : Regresyon modeli önemlidir.

Tablo 33'de iş tatmini bağımlı değişkeni ile hizmet içi bağımsız değişkeni arasındaki belirlilik katsayısı gösterilmektedir. Belirlilik katsayısı (R^2), bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken(ler) tarafından açıklandığını ifade eder.

Tablo 33: Model Özeti (Belirlilik Katsayısı)

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Hata
1	,314 ^a	,098	,093	,485527
a.Predictors: (Constant), Hizmet İçi Eğitim				

Tablo 33'de görüldüğü gibi belirlilik katsayısı 0,098 ve düzeltilmiş belirlilik katsayısı 0,093 olarak bulunmuştur. Analizlerde düzeltilmiş belirlilik katsayısının yorumlanması daha sağlıklıdır. O halde bulunan 0,093 değeri, bağımlı değişkendeki değişim %9,32'ü bağımsız değişken olan hizmet içi eğitim ile açıklanmaktadır.

Tablo 34'de bulunacak olan regresyon modelinin anlamlılığı için varyans (ANOVA) analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 34: Regresyon Modelinin Anlamlılığı İçin ANOVA Sonuçları

Model	Kareler	Ser.Der.	Kareler	F	Sig.
-------	---------	----------	---------	---	------

		Toplamı		Ortalaması		
1	Regression	4,062	1	4,062 ,236	17,229	,000
	Hata	37,246	158			
	Toplam	41,308	159			

Tablo 34’de görüldüğü gibi Sig. değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden küçük olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani hizmet içi eğitim ve iş tatmini arasındaki regresyon modeli anlamlıdır.

Tablo 35’de hizmet içi eğitim ve iş tatmini arasındaki regresyon modelinin parametre tahminleri ve anlamlılık değerleri gösterilmiştir.

Tablo 35: Parametre Tahminleri Sonuçları

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model		B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
1	(Sabit)	3,447	,252		13,695	,000
	Hizmet İçi Eğitim	,257	0,062	,314	4,151	,000
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						

Tablo 35’de görüldüğü gibi modelin sabit katsayısı 3,447 bağımsız değişken yani hizmet içi eğitim katsayısı ise 0,257 bulunmuştur. Her iki katsayı için Sig. değeri 0,000 bulunmuştur. Bulunan bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden küçük olduğundan her iki katsayı anlamlıdır. O halde hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki regresyon modeli,

$$\text{İş Tatmini} = 3,447 + 0,257 * \text{Hizmet İçi Eğitim}$$

biçimindedir. Modeldeki 3,447 sabit katsayısı, hizmet içi eğitim sıfır değerini aldığı anda (hizmet içi eğitim olmadığında) iş tatmini 3,447 değerini almakta olacağı, 0,257 bağımsız değişken katsayısı ise hizmet içi eğitimin bir birim artması iş tatmininde 0,206 birim artış meydana getireceği anlamına gelmektedir.

III.11. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin analiz edilmesine yönelik yapılan bu çalışma, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir bankanın çalışanlarına anket yöntemi uygulanması ile başlamaktadır. 180 çalışana anket gönderilmiş olup, ancak 160 çalışandan olumlu dönüş alınmıştır. Ankette, hizmet içi eğitim kısmı için 25 soru sorulmuşken, iş tatmini için 14 soru iletilmiştir. Katılımcılar demografik özellikler de dahil olmak üzere toplamda 43 soruya cevap vermiştir. Yapılan analizler sonucunda boş bırakılan herhangi bir soruya rastlanılmamıştır. Araştırmaya ait genel sonuçlar ve değerlendirmeler aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmanın amacına yönelik oluşturulan anket sorularının analizi için SPSS 20 İstatistik Programı kullanılmıştır. Anket sorularının analizinde frekans dağılımları, güvenilirlik analizi, t-testi (normal dağılmayan veriler için Mann-Whitney U testi), Tek Yönlü Varyans Analizi (normal dağılmayan veriler için Kruskal Wallis testi), Pearson Korelasyon Analizi (normal dağılmayan veriler için Spearman Korelasyon Analizi) ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında öncelikle ankete katılan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyleri ve organizasyon içerisinde çalışma sürelerine ait demografik özellikler

incelemeye sunulmaktadır. Yapılan analizler doğrultusunda cinsiyet olarak ankete katılan kişilerin çoğunlukta erkek olduğu gözlenmiştir. Yaş durumu olarak anket katılımcılarının 26-30 yaş arası bir alanda yer aldığı görülmektedir. Eğitim düzeyleri açısından %41,9 oranında lisans mezununun ve %40,0 oranında ise çalışma sürelerinin 3 yıldan fazla olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın güvenilirliklerinin test edilmesi amacıyla çeşitli analizler yapılmış ve yapılan analizler sonucunda hizmet içi eğitim ile iş tatmini ölçeklerinin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitim için güvenilirlik 0,971; iş tatmini için 0,918 çıkmıştır. Cronbach's Alpha değeri $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olduğu durumlarda yüksek derecede güvenilirdir. Hizmet içi eğitim $\alpha = 0,971$ ve iş tatmini için $\alpha = 0,918$ olduğundan ölçeklerin “yüksek oranda güvenilir” olduğu söylenebilir.

Örneklem grubuna yapılan analiz sonucunda hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki maddesel farklılıkların incelenmesinde ortalamalar bakılmaktadır. Hizmet içi eğitim ile ilgili maddelerden en yüksek ortalamaya sahip olan madde $\bar{X} = 4,093$ ortalama ile “Eğitimden sonra iş performanslarımız takip edildi” ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip madde ise $\bar{X} = 3,862$ ortalama ile “Eğitim işte hata yapma oranımı düşürdü” ifadesidir. Bu durumda çalışanlar, en çok eğitimden sonra iş performanslarının takip edilmesine önem vermektedirler. Çalışanların iş tatmini ile ilgili maddelerden en yüksek ortalamaya sahip madde $\bar{X} = 4,637$ ortalama ile “Aldığım maaş (ücret) ve terfilerin miktarı önemlidir” maddesidir. En düşük ortalamaya sahip madde ise $\bar{X} = 4,293$ ortalama ile “İş yerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence bulunmaktadır” ifadesidir. Bu durumda çalışanlar, iş tatmini açısından aldıkları ücret ve terfilere daha fazla önem vermektedirler.

Parametrik analizlerin kullanılabilmesi için yapılan ilk varsayım verilerin normal dağılımdır. Veri sayısı 29 ve 29'dan fazla ise Kolmogorov-Smirnov, 29'dan az ise Shapiro-Wilk testinin sonuçlarına başvurulmaktadır. Araştırmada kullanılan veri sayısı 160 olduğundan Kolmogorov-Smirnov testinin anlamlılık değeri dikkate alınacaktır. Kolmogorov-Smirnov testinde hizmet içi eğitim için Sig. değer 0,200 bulunmuştur. Bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden büyük olduğundan

%95 güvenle normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir. İş tatmini için Sig. değer 0,000 bulunmuştur. Bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinden küçük olduğundan normal dağılıma sahip olmadığı söylenebilir.

Hizmet içi eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişkinin boyutunun gösterilmesi için korelasyon analizi değişkenlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizinde değişkenlerin sürekli ve normal dağılım göstermesi durumunda Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmaktadır. Değişkenlerden biri veya her ikisi normal dağılım göstermediği durumlarda Pearson Korelasyon Katsayısının parametrik olmayan karşılığı olan Spearman Korelasyon Katsayısı kullanılır. İş tatmini ölçeği verileri normal dağılım göstermediğinden Pearson Korelasyon Katsayısının parametrik olmayan karşılığı olan Spearman Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasında aynı yönde zayıf düzeyde bir ilişki olduğu yapılan analiz sonucunda tespit edilmiştir.

Hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki bağımlılığı ölçmek adına regresyon analiz uygulanmıştır. Hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yani hizmet içi eğitime verilen önem ve desteğin çok olması, işe olan tatminin o oranda fazla olmasını sağlayacaktır. Tam tersi ifade ile hizmet içi eğitime verilen önem ne kadar düşük olursa, iş tatmini açısından tatminsizlik o oranda fazla olacaktır.

Yapılan araştırmalarda demografik özelliklerin hizmet içi eğitim ve iş tatminini etkilemediği; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma sürelerinin anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir. Kurulan tüm hipotezlerde **H_{0.0}, H_{0.1}, H_{0.2}, H_{0.3}, H_{0.4}, H_{0.5}, H_{0.6}, H_{0.7}** kabul edilmiş, demografik özelliklerin hizmet içi eğitim ve iş tatminini rastlantısal olarak etkilediği tespit edilmiştir.

SONUÇ

Değişim içerisinde olan iş yaşamı, işletmelerin çeşitli fırsatları değerlendirmesi ve yeteneklerini güçlendirebilmesi için yöneticileri eğitim aşamasını göz önüne almaya itmektedir. Eğitimle beraber giderilen eksiklikler organizasyonlara avantaj sağlarken, sektörde lider olma imkanı da sunmaktadır.

İnsan kaynağına yapılan kazanımlar değişen ve gelişen iş yaşamında organizasyonlara katkılar sağladığı gözlenmiştir. KuanTzu “ Bir yıl sonrasıya düşündüğün, tohum ek. On yıl sonrasıya tasarladığın, ağaç dik. Ama düşünüyorsan yüz yıl ötesini, halkı eğit. Bir kez tohum ekersen, bir kez ürün alırsın. Bir kez ağaç dikersen on kez ürün alırsın. Birisine bir balık versen bir kez doyar karnı. Balık tutmayı öğret doysun her gün karnı” sözlerini söylerken eğitimin nasıl önemli bir kavram olduğunu vurgulamıştı. O dönemde, kimine göre eğitilmesi gerekirdi halkın, kimine göre ise eğitmek yeterli değildi. Ancak, şimdi ne kadar gerekli olduğunu tartışmaya bile kapatılan bir konu olarak benliğimize işlendi. Gerek eğitimin toplumsal kesim seviyesinde verilmesi olsun, gerekse organizasyon bazlı bir şekilde verilsin her iki kısımda da yarar sağladığı yapılan çalışmalar sonucu belirlenmiştir.

“Hizmet İçi Eğitim ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Banka Personeli Üzerinde Bir Araştırma” adlı bu çalışmada, hizmet içi eğitim faktörünün organizasyonlara iş tatmini açısından nasıl etki ettiğine değinilmektedir.

Hizmet içi eğitim hem organizasyonlara hem de personele iş içerisinde nasıl hareket edebileceğine dair çalışmaları gösterir ve organizasyonlara genel ilkeler çizer. Yani hizmet içi eğitim, personelin iş hayatına etki edebilecek çerçeveler gösteren bir araştırma alanıdır. Hizmet içi eğitimin temel taşları, eğitime ihtiyaç olup olmadığını belirlemek ve eğitimi uygulamaya koymaktır. Zamanla iş hayatında oluşan değişimler ve teknolojinin ilerlemesi organizasyon içerisindeki kurallarında değişmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, hizmet içi eğitimle beraber değişimlere ayak uydurmak amaçlanmaktadır.

Hizmet içi eğitimin, çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi işletmeler tarafından dikkate alınması gereken önemli bir konudur. İşletmelerde iş tatmin düzeyinin artmasını sağlamak amacıyla çalışanlara hizmet içi eğitim verilmeli ve bu eğitimlerin sonunda takip yapılması gerekmektedir.

Yapılan çalışma kapsamında banka personeline verilen hizmet içi eğitimin önemli olduğu ve iş tatmini açısından demografik özelliklerde farklılık göstermeksizin, personel üzerinde etkiler bıraktığı gözlenmiştir. Hizmet içi eğitim ile

iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu ve bu ilişkinin devam etmesi için eğitim süreçlerinin zamanında verilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.



KAYNAKÇA

AKBAŞ, Sevil; “İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İş Tatmini İlişkisi-Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2009.

AKBULUT, Kürşad; “Futbol Teknik Adamlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2009.

AKBULUT, Nihal Çetin; “Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

AKGÜN, Orhan; “Emniyet Mensuplarında Stres Faktörleri ve Bunların Çalışanların İş Tatmini, Bireysel Verimlilikleri ve Kurumsal Bağlılıkları Üzerine Etkileri”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

AKSAN, Leyla; “Üsküdar ve Çevresindeki Hastanelerde Çalışan Personelin İş Tatmini ile Tutum ve Davranışları Arasındaki Farkın Analizi”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

AKTAY, Deniz Derya; “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

ARSLAN, Neslihan; “Kurum Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

AYDIN, Ahmet Hamdi; “Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitim”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1988.

AYDINALP, Başak; “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Görüşleri”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

BALCI, Deniz; “Örgütlerde Hizmet İçi Eğitim”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

BALCI, Sibel, AHİ, Berat; SPSS Kullanma Kılavuzu SPSS İle Adım Adım Veri Analizi,*Anı Yayıncılık*, Ankara, 2016.

BALYİYEN, İbrahim; “Kamu Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2010.

BAŞTÜRK, Ramazan; “Bütün Yönleriyle SPSS Örnekli Nonparametrik İstatistiksel Yöntemler”, *Anı Yayıncılık*, 2.Baskı, Ankara, 2011.

BAYNAZOĞLU, M. Emin; “5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul Beşiktaş İlçesinde Bir Alan Araştırması”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.

BİNGÖL, Dursun; İnsan Kaynakları Yönetimi, *Beta Yayınevi*, İstanbul, 2010.

BOYALI, Handan; “Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman’daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2011.

BUDAK, Arif; “Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO POL Tesisleri’nde Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2006.

BULUT, Kurtuluş; “Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Kars İli Örneği”, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kars, 2011.

BULUT, Mehmet Şükrü; “Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012.

CAN, Abdullah; SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi, *Pegem Akademi*, Ankara, 2016.

CANİK, Burcu; “Esen Boğa Hava Limanı’nda Farklı Birimlerde Çalışanların Stres Düzeylerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

CİN, Murat; “Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği ve Eğiticilerin Verimliliğine Etkisi: Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

ÇALIMFİDAN, Meral; “İnternete Dayalı Uzaktan Eğitim ve Uzakta Hizmet İçi Eğitim Yöntemiyle Bilgisayar Eğitimi Hakkında Öğretmen Görüşleri (Tuzla Örneği)”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

ÇAP, İlkin Behlül; “Kariyer Planlama ve Hizmet İçi Eğitim (Toyota Örneği)”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2004.

ÇELİK, Yasemin; “Çalışanların İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algısı ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.

ÇELİKBİLEN, Eylem; “Ticaret Meslek Liselerinde Görev Yapan Meslek Dersi Öğretmenlerinin Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Programlarına İlişkin Değerlendirmeleri”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012.

ÇİNKO, Murat, DURMUŞ, Beril, YURTKORU, Serra; “Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi”, *Beta Yayınevi*, İstanbul, 2013.

ÇULHA, Osman; “Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2008.

DEMİR, Cennet; “Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2012.

DİNDAR, Hatice; “Eğiticilerin Eğitiminde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Belirlenmesi Hazır Giyim Sektörü Örneği”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

DOĞAN, Özkan; “Bankalarda Hizmet İçi Eğitim Etkinliği Araştırması”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2010.

ENSAROĞLU, Abdulkaki; “Havaalanlarında Çalışan Meteoroloji Personeline Uzaktan Eğitim Yöntemi ile Hizmet İçi Eğitim Verilmesi ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi”, Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

ERCAN, Oğuz; “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi (Denizli İli Örneği)”, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2010.

ERDEM, Emine; “Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim ve Erciyes Üniversitesi Hastaneleri Hemşire Eğitimleri Örneği”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

ERTÜRK, Mümin, İnsan Kaynakları Yönetimi, *Beta Yayınevi*, İstanbul, 2011.

ESİN, Fatma; “Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin İş Gören Performansına Etkisi: Bir Uygulama”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.

GEZİCİ, Ali; “Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007.

GÖKALP, Lale; “İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin Antalya Levent Kimya’da Bir Uygulaması”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2010.

GÜRKAN, Hacı; “Demografik Değişkenler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması” Bitlis Eren Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, Aralık, 2017, s:130-157.

İSHAKOĞLU, Tuba; “Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu’nda Görev Yapmakta Olan Yabancı Dil Okutmanlarının Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2007.

KARACA, Ali; “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim Programlarına İlişkin Görüşleri”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2010.

KARACA, İbrahim; “İş Görenlerin Yöneticilere Duydukları Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma” ,Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012.

KARADENİZ, Şenol; “Türkiye’de Halk Kütüphanecilerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimleri”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

KARAKAŞ, Zeynep; “Yönetime Katılmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Denizli’de Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010.

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

KHUSSAİNOVA, Alma; “Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: Astana’daki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

KIZILARSLAN, Sevda; “Almanca Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Görüşleri ve Bir Araştırma”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012.

KOL, Yaşar; “Türk Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2009.

KURNAZ, “Fizik Tutum Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenilirliği, Balıkesir Üniversitesi, Necatibey Eğitim Fakültesi, *Elektronik Fen ve Matematik Eğitim Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, Haziran, 2010, s.29-49.

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

ORDU, Sevil; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Hizmet İçi Eğitim Teknikleri ve Stratejileri/Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Örneği”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

ÖCAL, Özgün; “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi ‘İstanbul İli Maltepe İlçesi Örneği’”, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.

ÖZCAN, Esra Dinç; “Algılanan Örgüt Yapısı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2010.

ÖZDEMİR, Şenay; “İş Tatmini ve Etkileyen Faktörler: Bir Örnek Olay”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2009.

ÖZGEN, Hüseyin; YALÇIN, Azmi; İnsan Kaynakları Yönetimi, *Nobel Yayınları*, Adana, 2010.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; İnsan Kaynakları Yönetimi, *Ezgi Kitapevi*, Bursa, 2000.

ŞAHİNOĞLU, Meryem; “Hazır Giyim Sektöründe Üretim Hatalarının Giderilmesine Yönelik Bir Hizmet İçi Eğitim Programı Geliştirme”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2009.

TANMAN, Bilge; “Yaygın Eğitimin Bir Kolu Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

TANŞU, Melek; “Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.

TURGUT, Sedat; “İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2012.

UÇAR, Rezzan; “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin MEB Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri (Van İli Örneği)”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van, 2005.

ULUS, Osman; “Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi (Konya İli Uygulaması)”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009.

ÜZGÜL, Arzu; “Sağlık Bakanlığı’nın Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Bir Değerlendirme”, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

VEYİS, Fatih; “Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi”, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2012.

YETİŞKİN, Yücel; “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı ve Buna İlişkin Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009.

YILDIRIM, G. Gonca; “Örgütlerde İş Görenlerin Hizmet İçi Eğitim Algılamaları ve İş Tatminlerine Etkisi: T.C. Ziraat Bankası A.Ş.’de Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009.

ZORLUTUNA, Ebru; “Bir İşletmede Kadrolu Çalışanlar ile Taşeron Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012.

İNTERNET KAYNAKLARI

(<https://www.onlineistatistik.com>)

(<https://prezi.com/zm0cgd43jrrz/guvenirlik-analizi/?webgl=0>)



EK-1
HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ
ÖLÇME ANKET SORULARI

Değerli Anket Katılımcısı;

Bu anket, Doç. Dr. Selahattin YAVUZ danışmanlığında yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışması için oluşturulmuştur. Çalışma, banka sektöründe çalışan iş görenlerin hizmet içi eğitime bakış açılarının iş tatminlerine etkisini ölçmektedir.

Ankette belirtilen seçenekler doğrultusunda sorulara samimiyetle cevap vermenizi arzu ederiz. Anket sonuçları herhangi bir kişi bazında değil, bilimsel anlamda değerlendirmelere tabi tutulacaktır. Ankette isim, soy isim ve herhangi kimlik belirten bir ifade yer almamaktadır. Samimi cevaplarınız ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla;

Sena Özge DOĞANÇAY
Erzincan Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

HİZMET İÇİ EĞİTİM TUTUMU

Aşağıda kurum içerisinde verilen hizmet içi eğitim uygulamalarına uygun çeşitli ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeye seçenekler yönünde cevap veriniz.

- 1.Kesinlikle katılmıyorum**
- 2.Katılmıyorum**
- 3.Kararsızım**
- 4.Katılıyorum**
- 5.Kesinlikle Katılıyorum**

Cinsiyet: () Kadın () Erkek

Yaş: () 18-25 () 26-30 () 31-35 () 36 ve üzeri

Eğitim Durumu: () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans

Çalışma Süresi: () 3ay- 6ay () 7ay- 1yıl () 1yıl-3yıl () 3yıl ve üzeri

Katılmış olduğum kurumsal hizmet içi eğitim uygulamaları ile ilgili görüşlerim;

		1	2	3	4	5
1	Eğitimin konusu işimle alakalıydı.					
2	Eğitim verimli geçti.					
3	Eğitim boyunca işimin güzel yanlarına değinildi.					
4	Eğitimin katılımcıları benimle aynı işi yapan kişilerden oluşuyordu.					
5	Eğitim iş içerisindeki ihtiyaçlarıma dayanıyordu.					
6	Eğitimde grup çalışmalarına yer verildi.					
7	İş yerinde eğitimde öğrendiklerimi kullanmam doğrultusunda nasıl ödüllendirileceğim açıklandı.					
8	Eğitim sürecinde kısa aralar verildi.					
9	Eğitim mesleki gelişimime olumlu katkılarda bulundu.					
10	Eğitim yeni bilgi ve beceriler kazandırdı.					
11	“Yapamama Korkumu” yok etti.					
12	Eğitimden sonra iş performanslarımız takip edildi.					
13	Eğitimde bilmediğim konuları öğrendim.					
14	Eğitime istekli gittim.					
15	Eğitim iş performansımı arttırdı.					
16	Eğitici konusunda bilgiliydi.					
17	Eğitici bizlere arkadaşça davrandı.					
18	Eğitici ile işimle alakalı konular öğrendim.					
19	Eğitici işini severek yapıyordu.					
20	Eğitici iş tecrübelerinden örnekler verdi					
21	Eğitimden sonra kendime olan güvenim arttı.					
22	Eğitim işte hata yapma oranımı düşürdü.					
23	Eğitim işime olan bakışımı değiştirdi.					
24	Eğitim ortamı çok eğlenceliydi.					
25	Daha sonra iş yerinde yapılacak olan diğer eğitimlere de katılacağım.					

İŞ TATMİNİ

Şu an çalıştığım işimle ilgili görüşlerim;

		1	2	3	4	5
1	İşimin bana sağladığı güvence benim için önemlidir.					
2	Aldığım maaş (ücret) ve terfilerin miktarı önemlidir.					
3	İşim bana sağladığı kişisel gelişme ve yükselme imkânları sağlar.					
4	İşimde birlikte çalıştığım, etkileştiğim ve konuştuğum kişiler önemlidir.					
5	Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve ilgi işime yaklaştırır.					
6	İşimi başarıyla tamamlama duygusu öncelikli sebeplendir.					
7	İş, birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma fırsatı sunar.					
8	Üstlerimden gördüğüm destek ve rehberlik teşvik edicidir.					
9	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletli olması önemlidir.					
10	İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilmekteyim.					
11	İş yerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence bulunmaktadır.					
12	İşimden dolayı başkalarına yardım etme fırsatı bulabiliyorum.					
13	İş yerimdeki yönetimin tutumu anlayışlıdır.					
14	İş saatlerinin yorucu olması performansımı düşürüyor.					

Katılımınız için teşekkür ederim.