

70663

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BANKALARDA PERSONEL YETİŞTİRME SORUNLARI
VE
BİR HİZMET İÇİ EĞİTİM MODELİ

DOKTORA TEZİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI ANABİLİM DALI
DANIŞMAN: DOÇ. DR. HAYDAR TAYMAZ

F. G.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

BEKİR SITKI ERKİ

ANKARA, 1988

DEĞERLENDİRME KURULU

<u>Adı ve Soyadı</u>	<u>İmzası</u>
Başkan:.....
Üye :.....
Üye :.....
Tezin kabul edildiği tarih:.....	

ÖNSÖZ

Bu araştırma, bankalarda yürütülmekte olan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin mevcut durumunu saptamak ve yurt dışında benzer kurumlarda yürütülen eğitim faaliyetleri ile araştırmada elde edilen bulgular dikkate alınarak bankaların yapı ve işleyişine uygun bir eğitim modeli geliştirmek amacıyla yapılmıştır.

İlgili literatürün incelenmesi sırasında, Türkiye'de bu konuda yapılmış bir araştırmaya rastlanılmadığından, çalışmanın bu açıdan görülen boşluğu bir ölçüde de olsa dolduracağı ve benzer konularda yapılacak araştırmalar için bir başlangıç olabileceği düşünülmüştür.

Bankalardaki hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik bu araştırma altı bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, v.s. açıklanmıştır. İkinci bölümde hizmet içi eğitimle ilgili kavramsal bilgiler ve yurt dışındaki bazı bankalarda yürütülen eğitim faaliyetleri yer almaktadır. Üçüncü bölümde araştırmada izlenen yöntem açıklanmıştır. Dördüncü bölümde bulgular ve yorum başlığı altında, bankalarda yürütülen eğitim faaliyetleri araştırmaya katılan gruplar itibariyle aşamalara göre ayrı ayrı açıklanmış ve yorumlanmıştır. Beşinci bölümde araştırmada elde edilen bulgular ve yapılan görüşmelerden sağlanan bilgiler doğrultusunda geliştirilen eğitim modelinin yapısı ve işleyişi yer almaktadır. Altıncı bölümde de, araştırmada ortaya çıkan sonuçlar özet halinde verilmiş ve çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Ankara, Mayıs 1988

Bekir Sıtkı ERKİ

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
BÖLÜM	
I. GİRİŞ.....	1
Problem.....	7
Amaç.....	16
Önem.....	18
Tanımlar.....	19
İlgili İnceleme ve Araştırmalar.....	20
II. HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	27
Hizmet İçi Eğitimin Aşamaları.....	29
Eğitim Amaç ve Politikasının Belirlenmesi....	30
Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması.....	33
Eğitimin Planlanması.....	35
Eğitim Programlarının Hazırlanması.....	37
Eğitim Programlarının Uygulanması.....	39
Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi.....	40
Hizmet İçi Eğitim Türleri.....	44
Temel Eğitim.....	44
Geliştirme Eğitimi.....	44
Yükseltme Eğitimi.....	44
Alan Değiştirme Eğitimi.....	45
Özel Eğitim.....	45
Hizmet İçi Eğitim ve Verimliliğe Katkısı.....	45

Yurt Dışındaki Bazı Bankalarda Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Durumu.....	48
Banque de France-Paris.....	48
The Philadelphia National Bank-Pennsylvania..	50
United Banks of Colorado.....	51
First National Bank of Brevard-Merritt.....	53
Société de Banque Suisse-Zurich.....	55
Union de Banques Suisses-Zurich.....	58
Société Générale de Banque-Bruxelles.....	61
Crédit Communal de Belgique-Bruxelles.....	62
Banque Bruxelles Lambert SA-Bruxelles.....	64
III. YÖNTEM.....	66
Evren ve Örneklem.....	66
Veriler ve Toplanması.....	73
Görüşme Yapılması.....	73
Anket Uygulanması.....	75
Verilerin Çözümlemesi.....	77
IV. BULGULAR VE YORUM.....	80
Anket Uygulanan Gruplara İlişkin Bulgular.....	80
1. Eğitimci ve Öğretici Grubu.....	80
a. Kamu Bankaları.....	80
b. Özel Bankalar.....	82
2. Personel Grubu.....	83
a. Kamu Bankaları.....	85
b. Özel Bankalar.....	85
3. Yönetici Grubu.....	87
a. Kamu Bankaları.....	87
b. Özel Bankalar.....	89

4. Denetici Grubu.....	90
a. Kamu Bankaları.....	90
b. Özel Bankalar.....	92
5. Müşteri Grubu.....	93
a. Kamu Bankaları.....	95
b. Özel Bankalar.....	95
Görüşme Yapılan Kişilere İlişkin Bulgular.....	96
Hizmet İçi Eğitime Yönelik Bulgular.....	97
A. Bankaların Hizmet İçi Eğitim Birimleri ve Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Genel Bulgular.....	97
B. Hizmet İçi Eğitimin Aşamalarına İlişkin Bulgular.....	108
1. Eğitim Amaç ve Politikasının Belirlen- mesi.....	110
2. Eğitim İhtiyacının Saptanması.....	111
Eğitimci ve Öğretici Grubunun Görüş- leri.....	111
Personel Grubunun Görüşleri.....	118
Yönetici Grubunun Görüşleri.....	121
Denetici Grubunun Görüşleri.....	122
3. Eğitimin Planlanması.....	124
Eğitimci ve Öğretici Grubunun Görüş- leri.....	124
Personel Grubunun Görüşleri.....	131
Yönetici Grubunun Görüşleri.....	132
Denetici Grubunun Görüşleri.....	133

4. Eğitim Programlarının Hazırlanması.....	134
Eğitimci ve Öğretici Grubunun Görüş- leri.....	134
Personel Grubunun Görüşleri.....	140
Yönetici Grubunun Görüşleri.....	141
5. Eğitim Programlarının Uygulanması.....	142
Eğitimci ve Öğretici Grubunun Görüş- leri.....	142
Personel Grubunun Görüşleri.....	165
Yönetici Grubunun Görüşleri.....	174
Denetici Grubunun Görüşleri.....	179
Müşteri Grubunun Görüşleri.....	183
6. Eğitimin Değerlendirilmesi.....	183
Eğitimci ve Öğretici Grubunun Görüş- leri.....	184
Personel Grubunun Görüşleri.....	191
Yönetici Grubunun Görüşleri.....	201
Denetici Grubunun Görüşleri.....	209
Müşteri Grubunun Görüşleri.....	217
Banka Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Faa- liyetlerine Karşı Tutumlarına İlişkin Bulgu- lar.....	230
Ankete Cevap Veren Grupların Bankalardaki Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleriyle ilgili Önerileri.....	244
1. Eğitimci ve Öğretici Grubunun Önerileri	244
2. Personel Grubunun Önerileri.....	244
3. Yönetici Grubunun Önerileri.....	245
4. Denetici Grubunun Önerileri.....	246
5. Müşteri Grubunun Önerileri.....	247

V. BANKALARA ÖZGÜ BİR HİZMET İÇİ EĞİTİM MODELİ.....	248
Bankalarda Yapılacak Hizmet İçi Eğitimin Genel	
Amacı.....	248
Eğitim Politikası.....	248
Eğitim Plan ve Programları.....	249
Eğitim Sorumluları.....	250
Hizmet İçi Eğitim Modeli.....	251
Eğitim ve Araştırma Kurulu.....	253
Eğitim Müdürlüğü.....	254
Eğitim Merkezleri.....	261
Yapılacak Eğitimler.....	266
Eğitim Konuları.....	268
Eğitimin Değerlendirilmesi.....	268
VI. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	270
Sonuçlar.....	272
Öneriler.....	276
EKLER	
A. Anket Formları.....	281
Eğitimci ve Öğretici Grubu için.....	282
Personel Grubu için.....	296
Yönetici Grubu için.....	304
Denetici Grubu için.....	314
Müşteri Grubu için.....	322
B. Görüşme Formu.....	328
C. Yazışmalar.....	332
KAYNAKLAR.....	345

TABLolar LİSTESİ

TABLO	<u>Sayfa</u>
1. TÜRKİYE'DEKİ ULUSAL BANKALAR.....	66
2. ÖRNEKLEME ALINAN KAMU VE ÖZEL BANKALAR.....	69
3. TÜM GRUPLARIN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI.....	70
4. ÖRNEKLEME ALINAN PERSONEL VE YÖNETİCİ GRUBUNUN DAĞILIMI.....	72
5. GÖRÜŞME YAPILAN PERSONELİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI..	74
6. GEÇERLİ ANKET ALINAN GRUPLARIN BANKALARA GÖRE DAĞI- LIMI.....	75
7. EĞİTİMCİ VE ÖĞRETİCİ GRUBUNUN NİTELİKLERİ.....	81
8. PERSONEL GRUBUNUN NİTELİKLERİ.....	84
9. YÖNETİCİ GRUBUNUN NİTELİKLERİ.....	88
10. DENETİCİ GRUBUNUN NİTELİKLERİ.....	91
11. MÜŞTERİ GRUBUNUN NİTELİKLERİ.....	94
12. BANKALARIN EĞİTİM BİRİMLERİ PERSONEL SAYILARI.....	99
13. BANKALARIN EĞİTİM BİRİMLERİ PERSONEL SAYISI VE TÜM BANKA PERSONEL SAYISINA ORANI.....	100
14. BANKALARIN EĞİTİM BİRİMİ PERSONELİNİN NİTELİKLERİ...	101
15. EĞİTİM BİRİMİ PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMDE YE- TİŞME DURUMLARI.....	102
16. BANKALARIN EĞİTİM BÜTÇELERİ.....	104
17. BANKALARDA 1985 YILINDA UYGULANAN EĞİTİM TÜRLERİ VE KATILANLARIN SAYISI.....	105
18. GRUPLARA GÖRE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AŞAMALARINDA YER ALAN SORU NUMARALARI.....	109
19. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ SAPTANMASINA İLİŞKİN VERİLER..	112

20. EĞİTİMİN PLANLANMASINA İLİŞKİN VERİLER.....	125
21. EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASINA İLİŞKİN VERİLER	135
22. EĞİTİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINA İLİŞKİN VERİLER (EĞİTİMCİ VE ÖĞRETİCİ GRUBU).....	143
23. KAMU VE ÖZEL BANKALARDA UYGULANAN EĞİTİMLERE İLİŞKİN VERİLER.....	160
24. EĞİTİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINA İLİŞKİN VERİLER (PERSONEL, YÖNETİCİ, DENETİCİ VE MÜŞTERİ GRUPLARI)..	166
25. EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN VERİLER (EĞİTİMCİ VE ÖĞRETİCİ GRUBU).....	184
26. EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN VERİLER (PERSONEL GRUBU).....	192
27. EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN VERİLER (YÖNETİCİ GRUBU).....	202
28. EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN VERİLER (DENETİCİ GRUBU).....	209
29. EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN VERİLER (MÜŞTERİ GRUBU).....	218
30. EĞİTİM FAALİYETLERİNDEN BEKLENTİLERE İLİŞKİN VERİLER	229
31. YÖNETİCİLERİN HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNE KARŞI TUTUMLARINA İLİŞKİN VERİLER.....	231

BÖLÜM I

GİRİŞ

Kurumlar, kişinin toplumsallaşmasının bir ürünü ve vasıtası olarak görülebilir. Kişinin hayatı bu kurumların iki düzeyinden birinde; ya kurumların ürettiği mal veya hizmetleri tüketen kişiler ya da kurumun içinde üretim sürecinin bir elemanı olarak geçer.

Yukarıda kısaca değinilen kurumsallaşma olayı zihinde tasarılandığında bireylerde olduğu gibi, bir kurumun toplum içinde tek başına kalmasının mümkün olmadığı, ancak başka kurumların var olduğu bir ortamda gerçekleşip işleyeceği anlaşılır. Kurumlar arasındaki bu zorunlu ilişkiler zinciri rekabet, işbirliği, bağımlılık ve benzeri sosyal ve ekonomik nitelikli sonuçları doğurur. Kişiler ve toplum, kurumların ürettikleri mal veya hizmetlerin kendilerine ulaştırılma derecesi, mükemmelliği ve uygunluğu ölçüsünde ihtiyaçlarını giderirler. Kişilerin, dolayısıyla toplumların ihtiyaçları ise zaman içerisinde değişir. Bu değişimler kurumlardan beklentileri etkileyebileceği gibi, yeni kurum ve kuruluşlara olan ihtiyaçları da doğuracaktır.

Bankaların doğuşu, büyük ölçüde küçük meta üretiminin gelişimi ile ilgilidir. Bu gelişim, mal dolaşımının para dolaşımından dolayı ikiye ayrılmasına ve salt kullanım değerleri yaratan bir toplumda, para ekonomisinin gelişimine yol açmıştır. Bu ekonomide para, yalnızca bir değişim aracı olmaması nedeniyle önemli bir işlev kazanmıştır. Bu işlev ise, paranın kendisinin değişim konusu olmasıdır. Paranın bu özelliği kazanması ile para ticareti de asıl ticaretten ayrılmıştır. Kısaca söylemek gerekirse, zaman içerisinde ticaret sermayesinin gelişimi, banka denilen kurumu ekonomik yaşantının önemli bir ögesi durumuna

dönüştürmüş ve sanayi devrimi ise bankacılığı büyük bir hızla geliştirmiştir(1). Bu hızlı gelişme, günümüzde "robot banka"-nın açılmasını da sağlamıştır. Tüm hizmetlerin otomatik olarak sunulduğu bu insansız banka şubelerinden diğer şubelere oranla daha fazla kâr elde edilmektedir(2).

Bankalar, günümüz insanının sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap vermek üzere doğmuş ve kısa sürede yaygın hizmet kurumları haline dönüşmüştür. İlk banka 1847 yılında 'Banque de Constantinople (İstanbul Bankası) adı altında İstanbul'da kuruldu. O tarihe kadar Osmanlı Devletinde para işlerini sarraflık kurumları yürütmekteydi. Bu bankanın kurulmasıyla birlikte dönemin ekonomik yaşantısı da önemli ölçüde etkilenmiştir(3). Cumhuriyetin kurulduğu 1923 yılında ise, yabancı bankalarla birlikte Türkiye'de sekiz adet banka mevcuttu(4). Gelişmeler sonucu 64 yıl sonra, 56 adet banka ve bunların ülke sathına yayılmış 6372 şubesi bulunmaktadır.

Bankacılık bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de bir meslek olarak sürekli gelişmekte ve bu alanda çalışanların sayısı hızla artmaktadır. Nitekim, 1950 yılında bankalarda çalışan personel sayısı 10.166 iken bu sayı 1960 yılında 30.922'ye, 1979 yılında 69.259'a, 1980 yılında 131.150'ye ve 1987 yılı Ocak ayı itibariyle de 151.200'e ulaşmış bulunmaktadır(5,6).

Bankaların toplam mevduatlarında da büyük artışlar olmaktadır. Örneğin, bu mevduatlar 1975 yılında 148.749 milyon TL iken

(1) Artun, 1983, ss. 11-12.

(2) Cumhuriyet Gazetesi (26 Eylül 1987), s. 12.

(3) Yasa, 1987, s. 7.

(4) Eyüpgiller, 1976, s. 11.

(5) Yüzgün, 1982, ss. 319-320.

(6) Türkiye Bankalar Birliği, 1987, s. 18.

1980 yılında 813.758 milyon TL ve 1985 yılında da 5.374.391 milyon TL'sına ulaşmış bulunmaktadır(7).

Bankalar da diğer milli kurumlar gibi Türkiye'nin sosyal, ekonomik ve politik alt sistemlerinin bir alt sistemidir. Bu alt sistemlerde çalışan personelin kadın ve erkek oranları giderek farklılaşmaktadır. 1960'lı yıllara kadar erkek personel çoğunlukta iken, bu tarihten sonra kadın personel sayısı hızla artmış, 1980 yılında bu oran yüzde 35'e ve 1985 yılında da yüzde 42'ye ulaşmıştır. Bu gelişme, Türk çalışma hayatında diğer kurumlardaki kadın ve erkek oranlarının görünümünden farklıdır(8).

Bankacılığın bu kadar hızlı gelişimine ulu önder Atatürk'ün önemli katkıları bulunmuştur. O'nun direktifleri doğrultusunda ekonomik ve sosyal alanda yapılan yenilikler, alınan tedbirler bankacılık sisteminde hızlı bir gelişme ve büyümeye imkân sağlayan bir ortamı hazırlamıştır. Atatürk bankacılığın henüz yeterince gelişmediği, işlevlerinin büyük ölçüde önem kazanmadığı bir dönemde yaşamış olmasına karşın bankacılık konusunda aydınlatıcı ve yol gösterici olmuştur. Ayrıca, TC Merkez Bankası ile Halk Bankası'nın kuruluşları için talimat vermiş, Türkiye İş Bankası'nın kuruluşunu fiilen yönlendirmiş, kredi maliyetlerinin düşürülmesi konusunda direktifler vermiştir(9).

Türk banka sistemini düzenleyen pek çok kanun, kararname, tüzük ve genelge bulunmaktadır. Bunların en önemlisi 7129 sayılı Bankalar Kanunu'dur. Söz konusu Kanun'un 1. Maddesine göre "Türkiye'de kurulmuş ve kurulacak olan bankalar ile yabancı ülkeler-

(7) Akgüç, 1985, s. 39.

(8) Yüzgün, Ön. Ver., ss. 325-331.

(9) Feyzibeyoğlu, 1981, s. 339.

de kurulmuş olup da Türkiye'de şube açmak suretiyle faaliyette bulunan veya bundan sonra şube açarak faaliyete geçecek olan bankaların bu kanun hükümlerine tabi olduğu" belirtilmektedir(10). bundan başka bazı kanunlar da Türk banka sistemi ile ilgili hükümler taşır. Bunların başında Türk Ticaret Kanunu yer alır. Özellikle ticari şirketlerle ilgili hükümler sistem açısından çok önemlidir. Ticaret Kanunu'nun yanısıra Medeni Kanun, Borçlar Kanunu, İcra İflas Kanunu, Menkul Kıymetler ve Kambiyo Borçları Kanunu gibi kanunlar da Türk banka sistemini ilgilendiren bazı hükümler taşırlar(11).

Diğer yandan, kurulmuş ve kurulacak olan bankalar arasında koordinasyonu sağlamak, bankacılık alanındaki sorunlara ortak çözümler getirmek ve yasa dışı rekabeti önlemek amacıyla, Bankalar Kanunu'nun 57. Maddesi uyarınca 1958 yılında Türkiye Bankalar Birliği kurulmuştur. Birliğin Ana Nizamnamesinin 2. maddesinde bu amaçlar genel olarak şöyle sıralanmaktadır(12).

1. Bankacılık mesleğini geliştirmek amacıyla her türlü önlemleri almak,
2. Bankalararası ilişkilerde mesleki dayanışmayı güçlendirmek,
3. Üyeler arasında haksız rekabeti ortadan kaldırmak için gerekli olan tüm önlemleri almak,
4. İç ve dış ilişkilerde Türkiye bankacılığını temsil etmek,
5. Ülke içinde ve dışında bankacılık hareketlerini izlemek ve toplayacağı bilgileri üyelerine ve ilgililere ulaştırmak,

(10) Bankalar Kanunu, 1976, s. 11.

(11) Geylan, 1985, s. 27.

(12) Eyüpgiller, 1981, s. 183.

6. Banka ve bankacılık dallarına ilişkin konularda resmi makam ve heyetlerine danışmanlık niteliğinde görüşlerini bildirmek,

7. Ulusal tasarrufun desteklenmesi için gerekli faaliyetlerde bulunmak ve yetkili makamlara öneriler sunmak,

8. Bankalar arasındaki uyuşmazlıklarda tarafların isteği üzerine hakem belirlemek veya hakemlik yapmak,

9. Bankalarla ilgili kararlarda hükümete danışmanlık yapmak,

10. Banka üyelerine ait sosyal yardım konularını incelemek ve üyelerine önerilerde bulunmak,

11. Bankacılıkla ilgili kitap, broşür ve mali raporlar yayınlamak.

Türkiye Bankalar Birliği bünyesinde tüm bankalar temsilcisi bulundurulur. Bu temsilciler banka genel müdürleri ya da murahhas azaları düzeyindedir. Birliğin banka temsilcilerinden oluşan bir genel kurulu, Merkez Bankası başkanlığında bir yönetim kurulu, genel sekreterliği ve murakıpları vardır. Bankaların ödenmiş sermaye, ihtiyatlar ve mevduat toplamları genel kuruldaki oy haklarını belirlemektedir(13).

Her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de gelişen teknolojiye paralel olarak çok hızlı değişimler ve gelişmeler gözlenmektedir. Bu sektöre eleman yetiştiren orta ve yükseköğretim kurumlarının tür ve sayısı da sınırlıdır. İktisat Fakülteleri, İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri, Ticaret Liseleri bu kurumlardan bazılarıdır. Hizmet öncesinde verilen bankacılık bilgileri, bu sektördeki hızlı gelişmeler sebebiyle kısa sürede geçersiz kalmakta ve personel işbaşında kendini yetersiz hissetmektedir. Kaldı ki banka personelinin çok az bir kısmı bankacılıkla ilgili mesleki eğitim almıştır.

(13) Sindiren, 1973, s. 44.

Diğer yandan, kişilerin değişen yeni koşullara uyumunu sağlamak da kolay olmamaktadır. Sosyal bir kurum olarak eğitim, kişilerin bu değişme ve gelişmelere uyumunu sağlayacak bir görev üstlenmek zorundadır. Eğitimcilerin günümüzde eskiye göre görevleri artmış ve güçleşmiştir. Çünkü hızlı değişme karşısında hangi bilgilerin niçin ve hangi yöntemlerle verileceğinin saptanması kolay olmamaktadır(14).

Bankalardaki personelin eğitim düzeylerinin giderek yukarıya çekildiği gözlenmektedir. Sürekli olarak eğitim merkezleri açılması, yeni kadrolar ihdas edilmesi ve benzeri faaliyetler bu gözlemin birer kanıtı olarak kabul edilebilir. Çalışan personelin eğitim düzeylerinin yükselmesiyle birlikte bankacılık sektöründeki işlemlerin boyutları genişlemekte, çeşitleri de artmaktadır. Bu nedenle, hangi düzeyde olursa olsun, bankalarda çalışan personelin hizmet içinde yetiştirilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Bankalar arasındaki yoğun rekabet, yetişmiş insangücünün kurumlar arasında hızlı yer değiştirmesine neden olmaktadır. Bu durumda bankalar ortaya çıkan değişmelerden dolayı ihtiyaç duydukları nitelikli insangücünü karşılamak için genelde iki yola başvururlar. Bunlardan birincisi, kurum dışındaki yetişmiş personele daha çok ücret ödeyerek kuruma çekmek; ikincisi, kendi kurumundaki personelin yeterliklerini eğitim yoluyla üst düzeye çıkararak ondan azami istifadeyi sağlamaktır.

Eğitim, değişik kurum ve yöneticilerce farklı şekillerde algılanmaktadır. Bazılarına göre zorunlu bir angarya, bazılarıncaya belirli birtakım sorunları gidermek için kullanılan sınırlı

(14) Elbir, 1981, s. 1.

bir süreç, bazılarınca da yönetim işlevinin önemli bir parçasıdır(15). En yalın tanımıyla eğitim; bireyde istenen davranış değişikliğinin oluşturulması sürecidir. Hizmet içi eğitim ise, eğitimin alanlarından biridir.

Kamu veya özel sektördeki kurumlar, çok defa hizmet içi eğitimi ya bir yasal gerekliliği yerine getirmek ya da üretimde ortaya çıkacak bir problemi çözmek amacıyla yapmaktadırlar. Bu amaçla kurumlarda birimler oluşturulmakta, öğretici ve eğitimci personel istihdam edilmekte ve fiziki ortamlar yaratılmaktadır. Hizmet içi eğitim amacıyla kurum bütçelerinden küçümsenmeyecek paylar ayrılıp harcanmaktadır. Örneğin, araştırma kapsamına alınan bankaların 1984 yılında eğitim için ayırdıkları miktar 972.950 bin TL iken, bu rakam 1985 yılında yüzde 100'e varan bir artış kaydederek 1.764.118 bin TL'sine ulaşmıştır. İki yıl içerisinde eğitim amacıyla harcanan toplam para 2.737.068 bin TL'sidir. Ancak bütün bu faaliyetlerin sonunda yapılan eğitimin çalışanlara ve kuruma beklenen faydayı sağlayıp sağlayamadığı yeterince bilinmemektedir. Bu konuda bankalardaki durumun ne olduğuna ilişkin kesin bir yargıda bulunmak da mümkün değildir. Çünkü, konuyla ilgili mevcut araştırmaların kapsamı, amacı ve sonuçları buna imkân vermemektedir. Zaten bu konuda yapılan araştırmaların sayısı da yok denecek kadar azdır.

Problem

Bankaların temel amacı mevduat artışı sağlayarak kârlarını yükseltmektir. Son yıllarda bankaların temel amaçları doğrultusunda ürettikleri, sundukları ürün ve hizmetlerin kapsamı ge-

(15) Özalp, 1971, s. 186.

nişlemiştir. Bugünkü Türk toplumunda çiftçi, esnaf, işçi, memur, tüccar, malul, emekli, öğrenci, hemen her kesimin banka kanalıyla gerçekleştirilmek durumunda olduğu birçok işlemleri bulunmaktadır. Bu durum toplumun büyük kesiminin bankalarla ve dolayısıyla banka çalışanlarıyla ilişkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Giderek bankacılık, ekonomik ilişkilerin insan ilişkileri içinde görülüp gerçekleştirildiği işletmelere dönüşmektedir. Böylece, banka çalışanlarının gelişen teknik bilgilerle birlikte insan ilişkilerinde de etkili olabilecek hünere sahip olmaları gerekmektedir. Bu bilgi ve hünere, hizmet içinde kazandırılması için ihtiyaçlara dayalı programların uygun ortamlarda uygulanıp değerlendirilmesi gerekir.

Uygulanmakta olan hizmet içi eğitim programlarının, bu programlara katılanlara ve bu programları düzenleyen kuruma ne ölçüde faydalı olduğunu saptamak için işlevsel modeller, geçerli ve güvenilir araçlar geliştirilip uygulanmalıdır. Ne var ki, günümüz bankalarının önemli bir kısmında böylesine sistemli bir hizmet içi eğitim değerlendirmesinin yapılmadığı gözlenmektedir. Ülkemiz dışındaki yabancı bankalarda hizmet içi eğitim faaliyetleri ise daha modern ve sistemli bir biçimde yapılmaktadır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nin Kolorado eyaletinde 28 banka için bir teleeğitim modeli geliştirilmiş ve bu modelle 28 bankanın her birinde, isteyen her kişi buldukları yerden telefonla eğitime katılabilmektedirler(16). Zaman ve maliyet konularında çok büyük kolaylıklar sağlayan bu telekonferans yaklaşımının ülkemizde de uygulanması bankalarımıza önemli zaman ve parasal kazanç sağlayacaktır.

Ülkemizde özellikle kamu bankalarının çok sıkı yasalar altında çalışması banka faaliyetlerinde girişimcilik unsurunu kısıtlamış ve girişimci yöneticilerin özel bankalara ya da ban-

(16) McDaniel, 1983, s. 42.

ka dışındaki işletmelere gitmelerine neden olmuştur. Önceki yıllarda banka yöneticisi denince akla tüm bankacılık işlemlerini düzenleyen, yasaları ezbere bilen bir yönetici tipi gelmekteydi. Bu kişilerin çoğu, bankaların içinden yetişmiş ve kalıplaşmış banka örgütsel yapısını değiştirebilecek ve dinamik bir örgütsel yapı kurabilecek yetenek ve heyecandan uzaklaşmış kişilerdir(17).

Yöneticilerin eğitime, eğitimcilere ve eğitilenlere karşı olumsuz tutumları değişik biçimlerde kendini göstermektedir. Bunlar arasında eğitsel faaliyetler için istenen personelin verilmemesini veya çoğu kez bunun yerine, eğitimle ilgi ve ilişkisi olmayanların görevlendirilmesini, eğitimden dönenlerin olumsuz tutumlarla karşılanmasını ve bunlardan kuşku duyulmasını belirtmek mümkündür. Bu durum eğitime ilgi ve katılmayı, eğitilenlerin gerçek hizmet alanlarında çalıştırılmasını ve personelden beklenen verimi olumsuz yönde etkilemektedir(18). Yöneticilerin gerçekte hizmet içi eğitim faaliyetlerine karşı tutumları çok önemlidir. Yapılacak eğitimin niteliğine de büyük ölçüde etki etmektedir. Eğitim ihtiyacını saptama aşamasında, personeli ile ilgili en gerçekçi bilgilerin alınabileceği kaynaklardan en önemlileri onlardır.

Diğer yandan, eğitimden birinci derecede yöneticiler sorumludur. Çünkü yönetici,

- Birimindeki personelin çalışmasından sorumludur,
- İşin yerine getirilebilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahiptir,
- İş onun biriminin işidir, personel onun personelidir,
- Personelini en iyi kendi tanır ve kimin hangi bakımlar-

(17) Çiller, 1984, s. 1.

(18) Kalkandelen, 1979, s. 48.

dan yetersiz olduğunu bilir(19).

Banka yöneticilerinin eğitim faaliyetlerine karşı tutumlarının ne olduğu yeterince bilinmemektedir. Bu konuda yapılmış bir araştırmaya da rastlanılamamıştır. Ayrıca eğitim ihtiyaçlarının saptanması aşamasında yöneticilerin görüşlerinden yararlanıldığı da tam olarak gözlenememektedir. Hem ihtiyaç saptama hem de sonucun değerlendirilmesi açısından yöneticilerin görüşleri büyük önem taşımaktadır. Çünkü yapılan eğitimin ne ölçüde amacına ulaştığına ilişkin bilgilerin en önemli kaynaklarından birini yöneticiler oluşturur.

Yöneticilerin eğitim faaliyetlerine karşı olumsuz tutumları hizmet içi eğitim yoluyla azaltılabilir ya da yok edilebilir. Ancak yönetici yetiştirme konusu bir ölçüde tarıma benzetilebilir. Bu yaklaşım imal etmekten çok geliştirmekle ilgilidir. Böyle bir yaklaşımın arkasındaki temel görüş, gelişme için uygun koşullar yaratıldığında bireyin yeteneği oranında gelişecektir. Bu yaklaşım biçimi imalat tekniklerine daha az, yetiştirme yöntemlerine daha çok önem verir(20). Hızla gelişen bilim ve ondan yararlanarak toplum yaşamlarının hemen her kesiminde köklü değişiklikler yaratan teknolojinin gereklerine ayak uydurma durumunda bulunma nedeni ile de yöneticilerin sürekli olarak hizmet içinde yetiştirilmesi gerekmektedir.

Yöneticilerin yetiştirilmesinde iki değişik durumla karşılaşılmaktadır. Bunlardan birincisi; yöneticilerin, hizmet içinde sına-yanılma yoluyla mesleklerinin gereklerine uyumlu hale gelmeleridir. Çoğu ülkelerde yaygın bir yetiştirme biçimi olan bu tür veya durum, geliştirme amacına yönelik hizmet içi eğitim çalışmalarını da içermektedir. İkincisi, yöneticilerin

(19) Zoga, 1973, s. 175.

(20) McGregor, 1970, s. 137.

örgün öğretim kuruluşlarında yöneticilik yöntem ve tekniklerini başarı ile tamamladıktan sonra meslekleriyle ilgili kadrolara atanmaları şeklinde kendini göstermektedir. Yönetici yetiştiren okulların bulunmadığı ülkelerde ise genellikle yüksek öğrenim görmüş gençlerin yöneticilik mesleği için hizmet öncesi eğitim kurum ve kuruluşlarında yetiştirilmesi yolu izlenmektedir. Bu yoldan yöneticilik kadrolarına girenlerin de her kademe veya derecede hizmet içi eğitim aracılığıyla geliştirilmeye tabi tutulması, bir başka zorunluluk olmaktadır(21).

Hizmet içi eğitimde yöneticinin rolü üzerine Johnson;"yönetici astlarının attığı başarılı adımları överek pekiştirmelidir" demektedir. Görüşlerini belirtmeye devam eden yazar, "davranış psikolojisinin esaslarının bu hizmet içi eğitim kavramına uygulanabilirliğini" belirtmektedir(22). Yönetici, astlarının görevlerine gerçekten ilgi duyan, olgun ve samimi bir kişi olmak durumundadır. İçten ilgisini ortaya koymada izlediği yol güven açısından son derece önemlidir.

Konuya banka deneticileri açısından yaklaşıldığında, yine eğitim için önemli bir veri kaynağı oldukları görülür. Deneticiler, teftiş ettikleri banka birimlerinin raporunu hazırlamaktadırlar. Teftiş raporları adı verilen bu raporlarda eğitim ihtiyacı çok açık bir biçimde görülebilir. Ancak yok denecek kadar az sayıda bankada, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında bu raporlardan yararlanıldığı görülmektedir. Söz konusu raporlardan az yararlanabilme nedenlerinden biri olarak, bu raporların gizliliği söylenebilir. Denetici olarak adlandırılan müfettiş ya da müfettiş yardımcıları gerçekte, bireylerin eğitim ihtiyacını anlayabilecek kişidir ve teftişi esnasında çok net olarak onu farkeder.

(21) Kalkandelen, 1985, s. 84.

(22) Aydın, 1976, s. 18.

Hizmet içi eğitimin etkinliği konusunda, deneticilerin görüşlerine şimdiye kadar başvurulmadığı gözlenmektedir. Halbuki bankacılık mevzuatını tümüyle bilen kişiler olarak hizmet içi eğitim çalışmalarında onların da görüşlerinden yararlanılması bu konudaki çalışmaların etkinliğini artıracaktır. Ayrıca deneticilerin eğitim faaliyetlerinde görev almaları da onların banka personelinin kopuk kişiler olmalarını engelleyebilir. Üstelik, bu yakınlaşma sayesinde teftişten daha iyi sonuçlar alabilmek mümkün olabilecektir.

Bu konuda diğer önemli bir nokta da, bugüne kadar hiçbir bankanın eğitim biriminin ve eğitim faaliyetlerinin teftiş edilmediği konusudur. Bugüne kadar süregelen teftiş uygulamaları banka şubelerinin denetlenmesi biçiminde olmaktadır. Yukarıdaki paragraflarda da değinildiği gibi temel amaçları kâr olan ve kârın sağlanması da önemli ölçüde bankaların şubelerince gerçekleştirildiğinden yalnızca bu birimler teftiş görmektedir. Buradan hareketle, bankalarda teftişin kâr amaçlı bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Oysa teftişte esas amaç, personelin eksikliğini giderilmesi ya da başka bir ifadeyle eğitilmesidir. Bu nedenle bankalardaki eğitim faaliyetlerinde deneticilerden yeterince yararlanılması gerekmektedir.

Bankalarda insanlar birbirleriyle sürekli olarak ilişki halinde dirler. Bu ilişkiler bankacılık sektöründe özel bir önem arz etmektedir. Toplumda sosyal gelişmeler ne denli ilerleme gösterirse gösterecek, teknoloji ne ölçüde yüksek düzeylere ulaşarsa ulaşsın, kurumların temelini yine insan gücü oluşturmaktadır(23). Hizmet içi eğitim yoluyla bu insan gücünün en verimli bir biçimde değerlendirmek gerekliliği vardır.

(23) Ağacıkoğlu, 1979, s. 8.

Banka çalışanları, kurum içi ilişkilerinden ayrı olarak bankolarının ya da veznelerinin önündeki muhtelif tip ve karakterdeki insanlarla karşı karşıya ilişki halindedirler. Banka müşterileri ile ilişkilerin her zaman iyi olması zorunluluğu vardır. Çünkü bankaların temel dayanağı müşterileridir. Bu temel dayanaktan yoksun kalan bir banka uzun süre varlığını devam ettiremeyecektir. Nasıl ki, bir okulun varlık nedeni öğrencileri ise bir bankanın varlık nedeni de müşterileridir(24). Bir ticari işletme için müşteri, bir mal ya da hizmeti para ile satın alan kimsedir. Bir banka için müşteri, ister para yatırsın ister bankanın diğer hizmetlerinden yararlansın, banka ile dolaylı ya da doğrudan ilişkisi bulunan kimsedir(25).

Toplumun her kesiminden bankaya gelen müşterilerin davranışları birinden diğerine farklılık gösterir. Bunlar arasında bilgili, bilgisiz, nazik, kavgacı, şaşkın, ihtiraslı, telaşlı, çekingen, v.b. müşteri tiplerini sayabiliriz. Onlarla karşı karşıya kalan banka personeli bu tiplerin her birine ayrı ayrı davranış özelliği göstermesi gereklidir(26). Bu da bir uzmanlığı gerekli kılar. Banko personeli insanları seven, onlara hizmetten zevk alan, çabuk öğrenen ve öğrendiklerini müşterinin ihtiyaçlarıyla bağdaştırma kabiliyetine sahip olan kişidir(27). Ancak insanlar bazen yapılarına ters düşen veya üstesinden gelemeyecekleri görevlerde bulunabilirler. Örneğin, personel müşteriyle rahat çalışmıyorsa, onu bu görevde tutmak yanlış ve haksız bir tutumdur. Böyle durumlarda özel olarak hazırlanmış eğitim

(24) Erki, 1986, s. 14.

(25) T. Vakıflar Bankası, 1984, s. 45.

(26) Pamukbank, 1983, ss. 41-48.

(27) Laslie, 1983, s. 7.

programlarının uygulanması gerekir(28). İnsan ilişkilerinin temelini, insanlara karşılıklı olarak saygı duymak ve güvenmektir. Bu ilişkiler, çalışanların kuruma uyumunu, işlerine ve arkadaşlarına bağlanmalarını ve müşterilere en iyi hizmeti verebilecek şekilde çalışmalarının sağlanmasını amaç edinen bazı önlemleri de içermektedir(29).

Müşterileri bankaya çekmek için bankalar birçok yöntemlere başvurmakta ve kolaylıklar temin etmektedirler. Müşteriler, işlemlerdeki teknik kolaylıkları ve binalardaki konforu iyi karşılıklar ve takdir ederler. Fakat bir bankada karşılanma biçimi, işlemlerin personel tarafından ele alınma şekli konusunda daha duyarlıdırlar. Beşeri atmosferi müşteri üzerinde toplamak için dikkat edilecek dört önemli nokta şunlardır(30):

1. Müşteriyle olumlu iş ilişkileri kurmak,
2. İtimat telkin etmek,
3. Müşteride takdir edildiği hissini uyandırmak,
4. Müşterinin işini kolaylaştırmak ve hızlandırmak.

Amerika'da yapılan bir ankette, müşterilerin yüzde 39'u bankada iken kendilerini rahat hissetmeleri için personelin yeterli derecede ilgi göstermediklerini belirtmişlerdir(31).

Eğitim faaliyetlerini düzenleyen, uygulayan ve değerlendiren eğitimci ve öğreticilerin seçimi ve yetiştirilmesi de çok önemlidir. Çünkü buraya kadar konu edilen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin tümü önemli ölçüde bu kişiler aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Tüm banka personelinin eğitimi gibi hayati bir

(28) Moustakis, 1982, s. 16.

(29) Erki, 1987, s. 7.

(30) Belli ve Nişel, 1966, ss. 83-84.

(31) Aynı, s. 85.

konuda en önemli kişilerdir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde eğitimi personelin dışında öğretici olarak banka yöneticilerinin de görev almaları olumlu bir yaklaşımdır. Çünkü personelde görevlerine verilen önemi gösteren ve sorunlarını doğrudan yöneticisine ulaştırabildikleri bir ortamı yaratan kurum yöneticilerine karşı önemli bir güven duygusu oluşturmaktadır(32).

Personelin eğitiminden sorumlu olan eğitimciler aşağıdaki işlemleri yapmakla yükümlüdürler(33):

1. İyi bir görev analizi yaparak ve onun sonucunu ilgililerle tartışarak görev tanımları yapmak,
2. Personelin bilgi, beceri ve davranışlarını ölçebilecek araçlar geliştirmek, sınamak ve bunu tüm kurumda genelleştirmek,
3. İşbaşında veya hizmet içinde yapılacak eğitimler için ihtiyaçları saptamak, eğitim programları hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmek,
4. Kurumun birey boyutuna ilişkin sorunların çözümü için gerekli araştırma ve incelemeleri yapmak.

Bankalardaki eğitim faaliyetlerinin temelini oluşturan eğitimci ve öğreticilerin de yetiştirilme zorunluluğu vardır. Bu zorunluluk;

- Bilimdeki değişmeler,
- Toplumdaki değişmeler,
- Kurumdaki değişmeler,
- Öğretim süreçlerinin değişmesi,
- Personel gelişimi konusundaki ilerlemeler,
- Hizmet öncesi eğitim eksikliğini giderme,
- İletişimdeki boşlukların doldurulması, gibi nedenlerden

(32) Ersan, 1982, s. 105.

(33) Açıkalın, 1979, ss. 14-15.

kaynaklanabilir(34).

Hangi kademedен olursa olsun, banka çalışanlarının bir kurstan geçirilmesiyle sorunun çözümlenmiş olduğu kabul edilmemelidir. Kurs sonrasında onların izlenmesi ve değerlendirilmesi en önemli aşamayı oluşturmaktadır. Burada en önemli görev de personelin en yakın amiri durumundaki yöneticisine düşer(35). Eğitime katılanlar, sınıf ortamında öğrendiklerini gerçek evrende yani kendi işlerinde uygulamak isteyeceklerdir. Çünkü insanlar gösterdikleri aşamayı bilmek isterler. Bu istek yöneticiler tarafından da teşvik edilmelidir. Aksine bir tutum, eğitim programının ciddiye alınmadığı hissini uyandırır ki, bu da onların coşku ve enerjilerini yitirmelerine yol açar.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ve tartışmalar doğrultusunda, toplumda önemli ve kritik görevleri olan ve toplumun hemen her kesimine hizmet verme durumundaki bankalarda personelin hizmet içi eğitimi önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun çözümü için sarfedilen zaman, emek ve paranın ne derecede faydalı olduğunun bilinmesi bu alandaki çalışmaların verimliliğini artıracaktır.

Bankalarda gerçekleştirilen hizmet içi eğitim uygulamalarının hedeflerine ulaşp ulaşmadığı, öngörülen bu hedeflere ulaşmayı engelleyen durumların neler olduğu ve bu etkenleri en aza indirecek bir bankalar eğitim modelinin özelliklerinin neler olabileceği konusu bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Amaç

Problem cümlesinden de anlaşılacağı üzere, bu araştırmanın kendi sınırları içinde üç temel amacı;

(34) Özyürek, 1981, s. 11.

(35) Erki, 1987, s. 6.

- bankalarda gerçekleştirilen eğitimin hedeflerine ulaşp ulaşmadığını belirlemek,
- eğitimin öngörülen hedeflerine ulaşmasını engelleyen durumları saptamak,
- eğitimde başarıya ulaşmayı engelleyici durumları en aza indirecek, bankaların yapı ve işleyişine uygun bir eğitim modeli geliştirmektir.

Bu amaçla, Türkiye'de faaliyet gösteren ulusal bankaların hizmet içi eğitim etkinliklerinin bir değerlendirilmesi yapılarak yurt dışındaki benzer kurumlarla karşılaştırılacak ve istenen hedeflere daha üst düzeyde ulaşabilmek amacıyla bir hizmet içi eğitim modeli geliştirilecektir. Söz konusu model geliştirilirken yurt içi ve yurt dışındaki benzer kurum ve kuruluşların eğitim modellerinden de yararlanılacaktır.

Diğer yandan, araştırma sürecinde aşağıdaki sorulara cevaplar bulunarak yukarıda belirtilen temel amaçlara ulaşılabacaktır.

1. Bankalarda yapılan eğitimlerin türleri nelerdir, katılanlar kimlerdir, uygulanan programlar nasıl değerlendirilmektedir ve maliyetleri nedir?
2. Banka yöneticileri ve diğer ilgililerin hizmet içi eğitimden beklentileri nelerdir?
3. Yapılan eğitimler katılan personel, eğitimci ve öğreticiler, yöneticiler, deneticiler ve müşteriler açısından hedeflerine ne ölçüde ulaşmaktadır?
4. Kamu bankaları ve özel bankalarda uygulanan hizmet içi eğitimin ortak ve farklı yönleri nelerdir?
5. Banka yöneticilerinin hizmet içi eğitime karşı tutumları nasıldır?
6. Bankalarda uygulanan hizmet içi eğitimin engelleri nelerdir?

7. Yurt dışındaki benzer kurum ve kuruluşlarda hizmet içi eğitim faaliyetleri nasıl yürütülmektedir?

8. Hizmet içi eğitimde karşılaşılan engellerin azaltılması ya da ortadan kaldırılması için ilgililerin önerileri nelerdir?

9. Tasarlanan banka eğitim modelinin işlerliğiyle ilgili öneriler nelerdir?

10. Bankalara özgü bir hizmet içi eğitim biriminin yapı, kadrolama, donatım ve işleyişi nasıl olmalıdır?

Önem

Bankalarda çalışan personel için düzenlenen hizmet içi eğitimin kişi ve kurum açısından ne derecede faydalı olduğunun ortaya çıkarılması, bu kurumlarda programlar düzenleyip uygulayan eğitim yetkili ve sorumlularının çalışmalarına ışık tutacaktır.

Diğer yandan, Türk bankacılık sisteminin dışa açıldığı bir dönemde dünya bankacılık sistemindeki bazı eğitim modellerinin incelenerek Türk bankalarının yapı ve işleyişine uygun bir eğitim modelinin geliştirilmesi, bu gelişme ve dışa açılma sürecini kolaylaştıracaktır. Bu bakımdan, araştırmanın bulguları banka yöneticileri, eğitimcileri, çalışanları, deneticileri ve müşterileri açısından önemli görülmektedir.

Genel olarak araştırmanın hizmet içi eğitim alanında ve mesleki eğitim konusunda çalışanlara ve araştırmacılara yeni problem alanları açarak ve yeni bulgular sağlayarak katkıda bulunacağı beklentisi nedeniyle de önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca, Türk bankacılık alanında bu düzeyde yapılan ilk bilimsel çalışma olması nedeniyle de önemlidir.

Tanımlar

Araştırmada anlam bütünlüğünün sağlanması açısından aşağıda bazı tanımlara yer verilmektedir.

Hizmet içi eğitim: Bankalarda belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan kişilere doğrudan ya da dolaylı olarak görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak amacıyla yapılan programlı eğitim etkinliklerinin tümüdür.

Eğitim programı: Bankacılık hizmetlerinde çalışan personel için hazırlanan kapsam, yöntem, araç-gereç, değerlendirme boyutları olan, yeri, zamanı, süresi ve maliyeti belirlenmiş düzenli etkinliklerdir.

Banka personeli: Bankalarda, bankacılık hizmetlerinde çalışan kişiler olup, tüm hiyerarşik kademeleri kapsamaktadır.

Eğitimci: Bankalarda eğitim uzmanı ya da yardımcısı, eğitim araştırmacısı, eğitim görevlisi gibi ünvanlarla çalışanlar ve bankaların eğitim birimlerinde eğitim işlerinde ihtiyaç saptama, program hazırlama, uygulama, değerlendirme görevlerini yerine getiren kişilerdir.

Öğretici: Bankaların eğitim faaliyetlerinde daimi statüde öğretim görevlisi olarak görev alan kişilerdir.

Öğrenici: Bankalarda uygulanan eğitim programlarına katılmakta olan banka personelidir.

Yönetici: Bankaların genel idare birimlerinde müdür, müdür yardımcısı, ikinci müdür veya şubelerde bunlara eşdeğer ünvanlardaki kişidir.

Denetici: Bankaların Teftiş Kurulu Başkanlığı kadrolarında müfettiş ya da müfettiş yardımcısı olarak görev yapan kişidir.

Müşteri: Bankalarda tasarruf yapmak amacıyla hesap açtırmış mevduat sahibi gerçek ya da tüzel kişilerdir.

Temel eğitim (adaylık eğitimi, ön eğitim, stajyerlik eğitimi, eşik eğitimi, oryantasyon eğitimi, kuruma uyarlama eğitimi, hazırlayıcı eğitim): Göreve yeni başlamış ya da örgüte yeni girmiş personel için düzenlenen eğitimidir.

Geliştirme eğitimi (bilgi tazeleme eğitimi, verimliliği artırma eğitimi, iyileştirme eğitimi, yöneticilerin eğitimi, eğitimcilerin eğitimi, mesleki geliştirme eğitimi, değişikliklere uyum eğitimi, seminer, panel ve konferanslar): Temel eğitimi başarıyla tamamlayıp mesleğe asaleten atanan personel için düzenlenen eğitimidir.

Yükseltme eğitimi (üst kadrolara hazırlama eğitimi, venedarlık, muhasebecilik, şeflik ve şef yardımcılığı kursları): Kurumun ihtiyaç duyduğu üst görev kadroları veya görevleri için nitel ve nicel yönden personel sağlanması için yapılan eğitimidir.

Tamamlayıcı eğitim (alan değiştirme eğitimi): Banka içinden bir kısım personeli başka bir alanda (görevde) istihdam etmek amacıyla yapılan eğitim türüdür.

Özel eğitim (yabancı dil eğitimi, yurt dışı eğitimi, v.b): yukarıda sayılan dört tür eğitimin dışında kalan ve özel amaçları olan bir eğitim türüdür.

İlgili İnceleme ve Araştırmalar

Bankacılık alanı için hizmet içi eğitim yeni bir kavramdır. Bu konuyla ilgili kaynak çok sınırlı sayıda olduğundan, konuyla doğrudan ya da dolaylı ilgili olan bir literatürün taranmasını gerektirmiştir. Bu sınırlı araştırmaların bazılarının bulguları özet halinde aşağıda verilmiştir.

Geylân 1985 yılında yaptığı araştırmada, Türk ticari bankalarının temel yönetim sorunları içinde, özellikle yürütme ve

koordinasyon sorunlarına ilişkin olarak gerekli eğitimi almış personel sayısının eksikliğini kamu bankaları yüzde 80, genel olarak tüm bankaların yüzde 58 oranında önemli bir sorun olarak niteledikleri görülmektedir. Aynı araştırmada bankaların yönetici ve diğer personelinin eğitilmesi konusunda hem kamu hem de özel bankaların yetersiz kaldıkları, gereken çabanın gösterilmediği kayda değer bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bankaların yüzde 41'i hizmet içinde personelin yetiştirilmesi sorununu önemli, yüzde 35'i önemsiz bulmakta ve yüzde 81'i de böyle bir sorunlarının olmadığını belirtmektedirler(36).

Uluç 1979 yılında TC Ziraat Bankasında yaptığı araştırmada, kurumda hizmet içi eğitim ihtiyacının bireysel ve kurumsal amaçlara uygun olup olmadığını incelemiştir. Beş yıllık bir dönem kapsayan eğitim faaliyetlerinde eğitim önceliklerinin belirlenmesine önem verilmediği, uygulamalar için uygun ortamın sağlanmadığı, izleme ve değerlendirmenin hiç yapılmadığına ilişkin bulgulara ulaşmıştır(37).

Amerika'da (1983) yapılan "Banka Memurlarının Eğitim Programlarını Algılaması ve İş Doyumu" adlı araştırmada banka çalışanları, oryantasyon ve yöneticilik eğitimlerini iş doyumlarına katkısı açısından değerlendirmişlerdir. Sonuçta bu programları çok değerli anlatımı ile ifade etmişlerdir. Aynı araştırmada, parasal ödünlemenin banka memurunun kurumda kalması için yeterli olmadığı, yaşlı memurların da programa alınması isteği belirlenmiştir(38).

Canman, aralarında çok sayıda bankanın da yer aldığı toplam 71 kurumda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ne derece

(36) Geylân, 1985, ss. 125-126.

(37) Uluç, 1979, ss. 83-85.

(38) Hendrix, 1983, s. 134.

ve hangi yönlerden etkili olduğu, eğitim sonuçlarının harcanan çabaya ve yapılan masraflara değip değmediği konusunu araştırmıştır. Bu çalışmanın özet bulguları aşağıda verilmiştir. Buna göre;

1. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin, hizmet öncesindeki bilgi ve beceri eksikliğini gidermeyi yeterince gerçekleştirmediği,

2. Hizmet içi eğitim programlarının yalnızca bilgi kazandırmaya yönelik olduğu, beceri geliştirmek ve olumlu davranışlar kazandırmak amaçları üzerinde yeterince durulmadığı,

3. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin görevlileri bir üst dereceye hazırlamak amacına yeterince dönük olmadığı,

4. Sistemli bir öğrenme ve gelişme ortamı sağlanamadığından katılanların öğrenme ve gelişme isteklerine doyum sağlamakta hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yeterli olamadığı,

5. Hizmet içi eğitim programlarında genellikle düz anlatım yöntemi kullanıldığı ve çağdaş öğretim yöntemlerinin izlenmediği,

6. Eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşıp ulaşmadığını saptamak için en çok yararlanılan araç ve göstergelerin, sınavlar (testler), eğitim istatistikleri ve personel kayıtları olduğu,

7. Kurumların, kendilerine nitelikli eleman yetiştirmek için gerçekleştirdikleri eğitim faaliyetlerindeki başarılarının çok sınırlı olduğu, belirlenmiştir(39).

Altınışık, 1984 yılında TC Merkez Bankasında yönetici davranışlarıyla kişisel değişkenler arasındaki ilişkiyi ve yetki devri konusunu araştırmıştır. Ulaştığı bulgulara göre;

1. Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının net olmadığı,

2. Yöneticilere hizmet içi eğitim programlarıyla yönetimsel eylemler konusunda bilgi ve beceriler kazandırılması gerektiği,

3. Yöneticilerin ast-üst ilişkileri ve statülerinin gerektirdiği roller konusunda eğitilmelerinin gerekli olduğu, belirlenmiştir(40).

Türkel 1984 yılında yaptığı araştırmada İstanbul'da bulunan 14 bankanın personel eğitimi uygulamalarının bir değerlendirmesini yaparak aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır. Buna göre;

1. Eğitim faaliyetlerinde öğretici olarak görev alanların yüzde 23'ünün banka içinden, yüzde 42'sinin üniversitelerden, yüzde 7'sinin uzman kişilerden ve yüzde 28'inin de diğer kaynaklardan sağlandığı,

2. Banka personelinin yüzde 14'ünün çalıştığı ilde, yüzde 72'sinin çalıştığı il dışında ve yüzde 14'ünün de her iki yerde eğitime alındığı,

3. Kullanılan öğretim yönteminin genellikle çok teorik olduğu,

4. Eğitime katılan personelin yüzde 21'i katıldıkları eğitimi çok yararlı, yüzde 65'i yararlı, yüzde 11'i az yararlı ve yüzde 3'ü de yararsız bulduğu,

5. Eğitime alınan personelin yüzde 21'inin şube dönüşü çalışmalarında daha verimli olacaklarını umduğu, yüzde 63'ünün verimli bulunduğu, yüzde 9'unun durumlarında değişiklik olmadığı ve yüzde 7'sinin de işten uzak olmalarının olumsuz olduğu,

6. Eğitim yapılan yerlerdeki imkânları, katılanların yüzde 64'ünün yeterli, yüzde 29'unun az yeterli ve yüzde 7'sinin de

(40) Altınışık, 1984, ss. 64-65.

yetersiz bulunduğu, belirlenmiştir(41).

Gümüşeli, Türkiye Halk Bankasındaki hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bir değerlendirmesini yapmıştır. Ulaşılan bulgulara göre;

1. Hizmet içi eğitim ihtiyacının bireysel görüş ve düşüncelere dayalı olarak saptandığı,
2. Planların bankanın tüm kademelerindeki personeli kapsamasının orta düzeyde gerçekleştiği,
3. Planlar hazırlanırken eğitim hedeflerinin önceden yeterince belirlenmediği,
4. Öğretim programlarının, personeli eğitimin gereklerine ve yararına inandıracak biçimde olduğu,
5. Eğitim önceliklerinin tam anlamı ile saptanamadığı,
6. Faaliyetlerde öğretici olarak görev alanların öğreticilik formasyonlarına sahip olduğu,
7. Öğretim yöntemlerinin tümünden yararlanılmadığı,
8. Araştırma-geliştirme çalışmalarına yeterince önem verilmediği, belirlenmiştir(42).

Başbakanlık Devlet Personel Dairesince aralarında tüm kamu bankalarının da bulunduğu büyük bir evrenden hizmet içi eğitim faaliyetlerinin genel durumu araştırılmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre;

1. Kamu kurum ve kuruluşlarında adaylık eğitimine gereken önem verilmediği, ancak genel bütçeli kurumlarca 1981 yılından itibaren önem vermeye başladığı,
2. Eğitim ihtiyaçlarının tesbitinde kurumların yüzde 26'

(41) Türkel, 1984, ss. 130-151.

(42) Gümüşeli, 1985, ss. 60-119.

sının teşkilat incelemesinden, yüzde 15'inin iş analizinden, yüzde 24'ünün personel değerlendirmesi sonuçlarından, yüzde 23'ünün teftiş raporlarından ve yüzde 12'sinin de muhtelif yerlerden yararlandığı,

3. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kurumlar açısından yüzde 67 oranında bir ölçüde yararlı, yüzde 20 oranında çok yararlı, ve yüzde 13 oranında da yararsız olduğu,

4. Yöneticiler için ayrı ve özel bir eğitim programının kurumların yüzde 50'sinin gerekli, yüzde 15'inin az gerekli ve yüzde 35'inin de gereksiz bulunduğu, belirlenmiştir(43)

Yöneticilerin eğitime karşı tutumlarına ilişkin olarak yapılan bir araştırmanın özet bulguları ise şöyledir; Yöneticilerin emirleri altındaki çalışanların işlerini gereği gibi yapabilecek eğitime sahip olup olmadıkları sorusuna yöneticilerin yüzde 41,5'i eğitimi yeterli, yüzde 50,9'u yetersiz ve yüzde 7,6'sı kısmen yeterli olarak cevap vermişlerdir. Yine aynı araştırmada üst düzey yöneticilerinin yüzde 79,2'si orta ve alt kademe yöneticilerinin eğitimini yetersiz, orta kademe yöneticilerinin yüzde 40,4'ü alt kademe yöneticilerinin eğitimlerini yine yetersiz bulmuşlardır. Ayrıca araştırma kapsamına alınanların yüzde 60,3'ünün yani yarıdan fazlasının hizmet içi eğitime katılmak arzusunda oldukları ortaya çıkmıştır(44).

Yazıcıoğlu, 1985 yılında TC Ziraat Bankası Eskişehir şubesindeki açık ve gizli eğitim olgusunu araştırmıştır. Ulaştığı bulgulara göre;

1. Personelin yatay ve dikey düzeyde bilgi ve becerilerini artıran ve düşünce yapısını besleyen eğitim olgusunun dağınık,

(43) Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, 1986, ss. 16-35.

(44) Onaran, 1967, ss. 92-98.

bilinçsiz ve ekonomiklikten uzak olduğu,

2. Görev başında rotasyon sistemiyle yapılan eğitimin personel tarafından kesinlikle eğitim olarak nitelendirilmediği,

3. Diğer bankaların mensupları için de eğitim programları düzenlendiği, ancak bunların TC Ziraat Bankasının temel amacı olan zirai kredilerin verilmesiyle ilgili servislerde eğitilmediği,

4. Söz konusu şubede hizmet içi eğitim olgusunun kesinlik kazanmadığı, belirlenmiştir(45).



(45) Yazıcıoğlu, 1985, ss. 10-11.

BÖLÜM II

HİZMET İÇİ EĞİTİM

Hizmet içi eğitim kurumsal ve bireysel boyutları olan bir faaliyettir. Kurumsal boyut iyi hizmet vermeyi veya kâr sağlamayı, bireysel boyut doyum sağlamayı ifade etmektedir. Hizmet içi eğitimin amacı kişide istenilen davranış değişikliğini oluşturmaktır. Çeşitli alanlarda mal ya da hizmet şeklinde değer üreten kurumların temel sorunlarından biri, çalışan personelin yeteneklerinin tanınması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesidir. Hizmet içi eğitim tek bir araç olmamakla beraber, personelin yeniliklere, değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi için gerekli yeterlikleri yani istenen davranış biçimini kazandırmayı amaçlayan bir süreçtir(1). Ancak bu süreçten istenen biçimde yararlanabilmek için, hizmet içi eğitimin ne olduğu, faydaları, söz konusu eğitimden nasıl yararlanılacağı ilke ve yöntemleri ile kullanılacak teknikler konusunda bilinçli olma gerekliliği vardır(2).

Her kurum açısından olduğu gibi, bankalar açısından da hizmet içi eğitimden beklenen işlevler aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

1. Kurumun insan gücü ögesini yeterlikler açısından tanımlamak,
2. Personelin kuruma uyumunu ve bağlılığını artırmak,
3. Kurum amaçlarının algılanmasında kurum üyeleri arasında birlik sağlamak,
4. Bireyin yetenekleriyle kurumun beklentileri arasındaki farkı azaltmak,

(1) Taymaz, 1981, s. iii.

(2) Kalkandelen, 1979, s. 11.

5. Eğitim alanındaki gelişmeleri kuruma mal etmek,
6. Bireyin yeteneklerini kurum amaçları doğrultusunda geliştirmek(3).

Bankalar, önceden saptadıkları personel politikalarına uygun biçimde çeşitli yöntemler kullanarak personelinin seçer ve birimlerde görevlendirir. İşe yeni alınan personelin bir kısmı kısa zamanda kendiliğinden uyum sağlar ve başarılı olabilirse de özellikle görevin gerektirdiği davranış değişikliğini meydana getirmek için yetiştirilmesinde yarar vardır. Aslında kurumların büyük çoğunluğunda hizmet içi eğitim programları uygulanıyor ise de personel işi ile ilgili bilgi, beceri ve tutumu kendi kendine, amirleri ve arkadaşlarının yardımı ile kazanmaktadır. Yapılan bir inceleme, İktisadi Devlet Teşekküllerinde hizmete yeni alınan üniversite mezunlarının aşağıdaki konularda yeterli olmadıklarını ortaya koymuştur(4,5).

1. Birey veya gruplararası ilişki ve işbirliğini sağlama,
2. Ücret sistemi, işçi-işveren, memur-amir ilişkilerini düzenleme,
3. Sosyal alanlarda yetişenler için fen ve matematik bilgilerini uygulama,
4. Teknik alanlarda yetişenler için sosyal ve hukuk bilgilerini uygulama,
5. Okuma, yazma ve araştırmaya karşı ilgi duyma, alışkanlık kazanma,
6. Yararlı olma isteği, hizmet aşkı, dinamizm ve heyecan taşıma,

(3) Açıkalin, 1984, s. 1.

(4) Alpat, 1966, ss. 169-182.

(5) Erkmn, 1966, ss. 183-200.

7. Göreve karşı yeterince ilgi duyma, işin değerini verme, önemseme,

8. Sorumluluk duygusu ve olumlu görüş ile düşüncü geliştirme.

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenlerin başında hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşunun geldiği ileri sürülmektedir(6). Gerçekten, hizmet öncesinde bireye kazandırılmak istenen bilgi ve beceriler, hizmetle ilişkili olsa da belirli bir görevin usulünce yerine getirilmesinde çoğunlukla eksik ve yetersiz kalabilir. Öte yandan, genel üretim kurumlarında devlet hizmetlerine tamamen uygun ders programları hazırlamak da olanaklı değildir. Çünkü, görevlerde giderek uzmanlık dalları oluşmakta, yönetimin de koşulları ve istekleri hızlı biçimde değişime uğramaktadır. Genel öğretim kurumlarının kamu hizmetleri eğitiminde yeterince deneyimleri bulunmamasıda, bir diğer etmen olarak söylenebilir. İşte bu nedenlerle kamu hizmetine giren kişi, memurluk statüsünün ve görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları bir ölçüde hizmete girdikten sonra kazanmaktadır.

Hizmet İçi Eğitimin Aşamaları

Kurumlarda uygulanmakta olan hizmet içi eğitimin temel aşamaları konusunda farklı yaklaşımlar bulunmakta ise de, özde aynı noktalarda toplandığı görülmektedir. Örneğin, Schein'e göre kurumlardaki personel eğitiminin temel aşamaları şunlardır(7):

1. Eğitim ihtiyaçlarının ve amaçlarının belirlenmesi,
2. Eğitim için uygun hedef grubunun seçilmesi,
3. Öğrenilecek şeyin niteliğini ve kime öğretileceğini

(6) Canman, 1979, s. 58.

(7) Schein, 1978, s. 48.

gözönünde tutarak, uygun bir öğrenme kuramına göre eğitim programının hazırlanması,

4. Eğitim sonuçlarının bilimsel olarak hazırlanmış bir plana göre değerlendirilmesi.

Taymaz'a göre ise, eğitim faaliyetlerini altı grupta incelemek mümkün bulunmaktadır(8). Bunlar;

1. Eğitim amaç ve politikasının belirlenmesi,
2. Eğitim ihtiyaçlarının saptanması,
3. Eğitimin planlanması,
4. Eğitim programlarının hazırlanması,
5. Eğitim programlarının uygulanması,
6. Eğitim programlarının ve katılanların başarılarının değerlendirilmesidir.

Eğitim Amaç ve Politikasının Belirlenmesi

Planlı eğitim faaliyetlerinin ilk aşamasını amaçların belirlenmesi oluşturur. Genel nitelikte belirlenecek olan bu amaçlar, her aşamada bu faaliyetleri yürütenlere temel bir dayanak teşkil edecektir. Genel amaçlar kurumun politikası ve amaçlarına uygun bir biçimde kendi aralarında tutarlı ve temel ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde tesbit edilir. Hizmet içi eğitimin amaçları farklı şekillerde ele alınıp incelenebilir. Örneğin eğitimin amaçlarını Şenatalar, iş verimliliğinin artışı, moralin yükselmesi, bağımsız bir çalışma ortamının sağlanması, iş kazalarının azalması ve yönetimde süreklilik ve uyumluluk sağlanması olarak belirtirken; Kaya, etkililik ve verimi sağlama, öğrenme süresini kısaltma, olumsuz davranışları değiştirme, morali

(8) Taymaz, 1985, ss. 24-27.

yükseltme, meslekte yükselme olanağı sağlama ve eğitim yönetimini geliştirme olarak belirtmektedir(9,10).

Hizmet içi eğitimin amaçları sınırlandırılmayacak kadar çok olmakla birlikte genel olarak aşağıdaki biçimde özetlemek mümkündür:

1. Personele gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak,
2. Personelin yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesini sağlamak,
3. Personeli sosyal yönden ve psikolojik açıdan geliştirmek ve örgüt ortamını amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak biçimde iyileştirmek,
4. Kurumda eğitim eksikliğinden ileri gelen hata ve yetersizliklerin giderilmesini sağlamak ve verilen hizmetin kalitesini artırmak,
5. Kurumun üst kademelerinde görev alacak nitelikli yöneticiler yetiştirmek,
6. İş kazalarını azaltarak iş güvenliğini sağlamak, malzeme kayıplarını önlemek,
7. Kurumda kontrol ve denetim yükünü azaltmak,
8. Kurumun bulunduğu çevrede saygınlığını artırmak.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerine başlanılmadan önce kurumun yapı ve işleyişine uygun bir eğitim politikasının saptanması gereklidir. Bir eğitim politikası eğitimciler için temel bir belge niteliğindedir. Ayrıca söz konusu politika yazılı olarak belirlenirse kuruma birçok yarar sağlamaktadır. Kurumun eğitim

(9) Şenatalar, 1978, s. 170.

(10)Kaya, 1979, ss. 228-230.

faaliyetlerine uygun bir eğitim politikasının temel ilkelerinden bir bölümü aşağıda verilmiştir(11).

1. Hizmet içi eğitimin hedefleri, kurum ve personelin amaçları ile bütünlük gösterecek şekilde saptanır.

2. Hizmet içi eğitim planları ve programları, kurumun gelişme plan ve programlarına uygun olarak hazırlanır.

3. Kuruma yeni alınan personelin, kurum ve işine uyumu hizmet içi eğitim yoluyla sağlanır.

4. Kurumun iş alanı ile ilgili ve onu etkileyen yenilik ve gelişmelerin izlenmesinde ilgili personel için hizmet içi eğitim yapılır.

5. Kurumda üst kademelere yükseltilecek ve alan değiştirecek personel için hizmet içi eğitim programları düzenlenir.

6. Personelin yetiştirme noksanlığından kaynaklanan sorunların çözümü için özel programlar uygulanır.

7. Kurum içinde ve dışında iletişim, ilişki, etkileşim, ve koordinasyon sağlamak üzere ilgili personel yetiştirilir.

8. Hizmet içi eğitim programları kurum içinde ve dışında işbaşında ve iş dışında uygun yer ve ortamlarda yürütülür.

9. Kurum personelinin yetiştirilmesinde, birimlerarası işbirliği yapılır ve katkılarından yararlanılır.

10. Hizmet içi eğitim programları ve katılan personelin değerlendirme sonuçları personel ve programların geliştirilmesinde kullanılır.

11. Kurumun tüm personeli, hizmet içi eğitim faaliyetlerinden eşit ve adil bir biçimde yararlandırılır.

12. Hizmet içi eğitim sürekli bir çalışma olarak örgütlenir ve geliştirilir.

13. Hizmet içi eğitime alınan personel, söz konusu eğitime gönderilme amacına ve eğitimde kazandırılan niteliklere uygun görevlerde çalıştırılmasına özen gösterilir.

(11) Tanyeli, 1970, s. 21.

Diğer yandan, eğitim faaliyetlerine başlanılmadan önce politika saptanmasının yararları kısaca şöyle özetlenebilir(12):

1. Hizmet içi eğitimin amaçlarının saptanmasını ve kavranmasını kolaylaştırır.
2. Hizmet içi eğitimin planlanmasına, programların hazırlanmasına ve geliştirilmesine rehberlik eder.
3. Hizmet içi eğitim programlarının uygun ortamlarda yapılması için ilgili birimlerin yardımları ve olanaklarından yararlanılır.
4. Hizmet içi eğitim önceliklerinin belirlenmesi ve süreklilik kazandırılmasının gereklerini ortaya koyar.
5. Personel sorunlarının çözümlenmesi, yönetim ve denetim işlerinin kolaylaştırılmasında katkısı olur.
6. Kurum içinde iletişim ve koordinasyonu sağlamak, hizmette bütünlük kazandırmak gerekliliğini ortaya koyar.
7. Üretim ve üretim faktörlerinin geliştirilmesine ve yeni yöntemlerin uygulanmasına katkıda bulunur.
8. Personelin moralini yükseltme, güdüleme, sorunlarının çözülmesi ve uyum sağlamayı kolaylaştırır.
9. Hizmet içi eğitim önceliklerinin belirlenmesi ve süreklilik kazandırılmasının gereklerini ortaya koyar.
10. Hizmet içi eğitime ilişkin kuşkular, olumsuz görüşler, baskılar azalır ve güven artar.
11. Değerlendirmenin yapılması, sonuçların kurumun birey amaçları doğrultusunda kullanılması kolaylaşır.

Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması

Eğitim, uygulamada genellikle bir sorun çözme aracı olarak benimsenmektedir. Belli bir soruna yönelmemiş eğitim çalış-

(12) Türkel, 1984, s. 36.

malarından verimli sonuçlar beklenemez. Aksine eğitim, kuruma ağır bir masraf yükü getirebilir. Bunun için kurumda eğitimle çözülmesi gereken sorunların çok iyi saptanması, başka bir ifadeyle eğitim ihtiyaçları ve amaçlarının belirlenmesinde dikkatli olmak gerekir(13).

İhtiyaç saptama işlemi çok çeşitli yöntemlerle yapılabilir. Anket yoluyla ilgililerin görüşlerinin alınması, personel kayıtlarının taranması, grup toplantıları düzenlenmesi, yapılan çalışmaların gözlenmesi, yazışma yoluyla sorulması bu yöntemlerden bazılarıdır.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden personel kayıtları diğer teknikler arasında en objektif belgeleri oluşturduğu ileri sürülmektedir. Diğer yandan bu belgelerin periyodik olarak dönemler içerisinde doldurulması personelin durumunu gerçeğe daha yakın olarak ortaya çıkarması bakımından eğitim ihtiyaçlarının tesbitinde daha güvenilir bir tekniktir(14). Burada personel kayıtlarından kastedilen eğitim birimi karteksleri, özlük dosyaları, sicil dosyaları ve tezkiye varakalarıdır. Ancak burada en önemli husus, bu kayıtların nasıl kullanılacağı ve ondan nasıl yararlanılacağı konusudur. Bunun da ehliyetli kişilerce yapılması zorunludur.

Eğitim ihtiyacının saptanması işleminin bilimsel yöntemlerle yapılması gerekmektedir. Çünkü gerçek ihtiyaçlara dayalı olmayan bir eğitim programının başarıya ulaşması beklenemez. Kısaca ifade etmek gerekirse eğitim ihtiyacı, bir işin başarıya

(13) Aşkun, 1982, s. 430.

(14) Ersan, 1968, ss. 153-154.

ulaşabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlarla o anda tesbit edilen bilgi, beceri ve tutumlar arasındaki olumsuz farktır(15). Bu durumu şöyle bir formülle göstermek mümkündür:

$$\begin{array}{rcl} \text{İş için gerekli olan} & - & \text{Var olan} & = & \text{EĞİTİM} \\ \text{(bilgi, beceri, tutum)} & & \text{(bilgi, beceri, tutum)} & & \text{İHTİYACI} \end{array}$$

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasından sonra, sıra önceliklerin belirlenmesine gelir. Durumdan duruma farklılık gösteren eğitim öncelikleri sırası karşılaştırılırken tüm eğitim ihtiyaçları toplu bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

Her durumda eğitim ihtiyaçlarının ve önceliklerinin objektif ve sistematik olarak tesbiti; iş için gerekli olan bilgi ve becerilerin zamanında öğretilmesini sağlayan bir programın, işte uygun davranışların, teşebbüsün gelişimini artıran bir çevrenin ve uygulamada gelişmeye yol açabilecek kurumun işleri hakkında daha başka bilgilerin elde edilmesini kolaylaştırır(16).

Eğitimin Planlanması

Hizmet içi eğitim planı kurum amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin kullanım biçimine ilişkin kararların sistemli bir dizisidir. Planlama bir kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir. Planlamanın en can alıcı yönü, plana esas olacak amaçların ortaya konmasıdır. Kurumların, etkililiği kurmada kısa süreli plana göre, uzun süreli planın yararı daha yüksek olmaktadır. Çünkü uzun süreli planlarda uygulayıcı-

(15) Tanyeli, 1967, s. 64.

(16) Özdemir, 1967, s. 34.

lar araştırma verilerini daha çok kullanabilmektedirler(17).

Eğitim planlamasında başarı sağlanabilmesi için aşağıdaki hususların gözönünde bulundurulması gerekir(18,19).

1. Eğitim plancıları kendi görev yetki ve sorumluluklarını bilmek zorundadırlar.

2. Eğitimin gerekçesi önceden bilinmelidir. Yani eğitim politika ve öncelikleri önceden belirlenmeli, plancılar neyi, niçin planladıklarını bilmelidirler.

3. Eğitim bütçesinin durumu esas alınarak planlama yapılmalıdır.

4. Kurum yöneticilerinin, eğitim planlamasının gerektirdiği değişiklikleri etkin olarak desteklemeleri sağlanmalıdır.

5. Eğitimin gelecekteki gelişmeleri ve alacağı yön hakkında ilgililerin görüşleri değerlendirilmeli ve bu görüşlere planlarda yer ve önem verilmelidir.

6. Kurumun uzun süreli planı ile yıllık çalışma programları incelenmeli, hizmet içi eğitim bu plan ve programların içinde yer almalıdır.

7. Kurumda personel kadrosu önceden belirlenmelidir. Personelin işinin ve niteliklerinin bilinmesi, hizmet içi eğitimin planlanmasını kolaylaştırır.

8. Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması zorunludur. İhtiyaçlar açıkça ortaya konmaksızın başarılı bir plan yapmak imkânsızdır.

9. Yapılacak eğitimin türü ve kimlerin alınması gerektiği bilinmelidir.

(17) Başaran, 1984, s. 117.

(18) Başaran, 1982, ss. 42-43.

(19) Taymaz, 1981, s. 55.

10. Kurumun mevcut imkânları incelenmeli ve belirlenmelidir.

11. Eğitim planlaması için beklentiler, yapılacak eğitimin amaçları açıkça ifade edilmelidir.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri kurumun amaç ve politikalarına uygun olarak hazırlanır ve uygulanır. Her alanda olduğu gibi, eğitimin de planlı olarak yapılabilmesi için hedeflerin, önceliklerin ve diğer bazı özelliklerin bilinmesi gerekmektedir. Yapılan faaliyetlerin sonunda bir değerlendirme yapılması, başarı derecesinin saptanması, eksiklik ve hataların belirlenmesi, istendiğinde elde edilen sonuçların amaçlarla karşılaştırılması da gerekecektir. Bu nedenle planların mutlaka uzman kişilerce hazırlanması zorunluluğu vardır.

Eğitim Programlarının Hazırlanması

Eğitim programlarının eğitim faaliyetlerinde uzmanlaşmış kişilerce yapılması gerekir. Bu sayede ihtiyaçtan doğan eğitim programının beklentilere cevap verme olasılığı yüksek düzeye erişir. Bu alanda uzman kişilerin hazırlayacağı eğitim programlarının başarı düzeyi sürekli olarak gelişme gösterecektir.

Eğitim planı doğrultusunda hazırlanması gereken bir program aşağıdaki sorulara cevap vermelidir.

1. Eğitim programlarının hedefleri ve düzeyi nedir?
2. Program hangi üvündeki personel alınacaktır?
3. Program nerede açılacaktır?
4. Programın tarihi ve süresi nedir?
5. Öğreticiler ve yöneticiler kimdir?

6. Programda kullanılacak kaynaklar, araçlar ve gereçler nelerdir?

7. Programın maliyeti ne olacaktır?

8. İvedilik derecesi ve öncelik sırası nedir? (20)

Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması için yapılacak çalışmalarla ilgili birçok görüş mevcuttur. Ancak bunların tümü, eğitim programlarının hazırlanmasının aşamalar halinde yapıldığı noktada toplanmaktadır. Örneğin, Taymaz'a göre, eğitim programları yedi aşamada yapılacak çalışmalarla hazırlanabilir(21).

Birinci aşamada personelin yapacağı veya yapmakta olduğu görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumlar belirlenir. Sistemli bir analizle elde edilecek bu veriler daha sonraki aşamalarda yapılacak çalışmalarda kullanılır.

İkinci aşamada personelin sahip olduğu nitelikler yine bilgi, beceri ve tutumla ilgili davranışlar çeşitli ölçme yöntemlerinden yararlanılarak belirlenir.

Üçüncü aşamada görevin gerektirdiği niteliklerle personelin sahip olduğu nitelikler arasındaki fark bulunarak eğitim ihtiyacı ortaya çıkarılır.

Dördüncü aşamada ihtiyacı karşılamak üzere yapılacak eğitimin gerektirdiği öğreticiler, araçlar, yer ve para miktarı ve bunların nereden sağlanacağı belirlenir.

Beşinci aşamada öğretim programları, ders planları ve öğretim esnasında uygulanacak testler hazırlanır.

(20) Başaran, 1985, ss. 182-184.

(21) Taymaz, ön. ver., s. 78.

Altıncı aşamada öğretim programı uygulanır. Program uygulanırken personelin yetiştirme durumunu belirlemek ve programı geliştirmek için ara değerlendirmeler yapılır.

Yedinci aşamada eğitimin amaca ulaşma derecesini ve personele kazandırılması istenilen niteliklerin ne ölçüde kazandırılabilirdiğini belirlemek için ölçme ve değerlendirme yapılır.

Eğitim Programlarının Uygulanması

Eğitimin uygulanması en geniş deyimle, eğitim planındaki esas ve yöntemler çerçevesinde ve yıllık program hedeflerine göre çeşitli tür ve sayıdaki eğitsel programların yürürlüğe konulmasıdır. Bu programlar, kurum olanakları dikkate alınarak yapılanlarla, bir kısım kurumsal olanakların kullanılması suretiyle kurum dışında gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerini de kapsamaktadır. Gerek düzenlenen programlardaki esasların, gerek program düzenlemede uyulması gereken kuralların savsaklanması, yapılacak basit yönetsel yanlışlıklar ve olumsuz davranışlar, çok önemli programlardan beklenen sonuçların alınmasını engeller, hatta eğitime ilişkin tutumları da olumsuz yönde etkiler.

Kurumlarda hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasına engel birçok durumlar bulunmaktadır(22). Modern ve yansız bir yönetimin özellikle personel yönetiminin kurulmamış olması, norm kadrolardan yoksunluk, personel yetiştirme kaynaklarının yetersizliği, iyi bir biçimde örgütlenememe, eğitimin mali olanaklarının kısıtlılığı, yönetimlerin olumsuz tutumu bunlardan bazılarıdır.

Eğitime engel teşkil eden bu durumların ortadan kaldırılması zorunluluğu vardır. Aksi halde, yapılan eğitimlerden istenilen sonuçlar alınmayabilir.

(22) Kalkandelen, 1979, ss. 45-48.

Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda, yapılanların kura ve personele ne olude faydalı olduğunun tesbiti için değerlendirme yapma gerekliliği bulunmaktadır. Turgut'a göre değerlendirme işlemi üç aşamada yapılabilir(23):

1. Programa bakarak öğretimin değerlendirilmesinde cevap aranacak soru, programda tasarlanan konular, materyaller ve yöntemlerle, hedeflenen davranış değişikliklerinin sağlanıp sağlanamadığı sorusudur.

2. Strateji açısından değerlendirmede esas soru, tasarlanan stratejinin hedef alınan davranışların geliştirilmesinde ne derecede etkili olduğu sorusudur.

3. rne bakarak değerlendirmede cevap aranacak soru ise, ğretim programında belirlenen hedef davranışların ğretim işlemleri sonunda ne kadarının ne mkemellikte öğrenildiği sorusudur.

Hiç kuşkusuz, eğitimin başarıya ulaşıp ulaşmadığını tesbit edecek en önemli faktörlerden biri eğitime tabi tutulan personelin katıldıkları eğitime uygun bir görevde çalıştırılmaları zorunluluğudur(24).

Eğitimin değerlendirilmesi temel olarak önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına ne dereceye kadar ulaşılabildiğini ortaya koyan düzenli ve sürekli bir süreçtir(25). Bu yönü ile bakıldığında değerlendirme yalnızca eğitim sırasında veya sonunda yapılması gereken bir işlem olmayıp, her aşamada değişik yöntem ve teknikler kullanarak yapılan bir faaliyettir. Değerlendirme

(23) Turgut, 1985, ss. 103-112.

(24) Tutum, 1967, ss. 115-116.

(25) Akhun, 1977, s.2.

yapılış amacına göre genel olarak katılanların başarılarının değerlendirilmesi ve eğitim programının değerlendirilmesi olarak iki başlık altında da incelenebilir.

Başarının Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitimden beklenen yararın sağlanması, eksik olan bilgi, beceri ve tutumun kazanılması ve belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için eğitim faaliyetlerine katılan personelin başarılı olması gerekir. Hizmet içi eğitim programları ile yetiştirilen personelin davranışlarında istenen yönde değişimler sağlanması veya varolanların dışında yeni davranışlar kazanmalarındaki başarıları bir bakıma programın amaçlarına ulaşmasını etkileyecek ve programlar hakkında verilecek kararın bir kanıtı olacaktır

Programın Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitimde değerlendirmenin ikinci yönünü eğitim programlarının değerlendirilmesi oluşturur. Bu aşamada uygulanan programın amaç, kapsam, yöntem, değerlendirme süreçlerine ilişkin katılanların görüşleri alınır ve bu görüşler ışığında program tüm yönleriyle değerlendirilir. Program değerlendirmede katılanların, öğreticilerin ve diğer ilgililerin görüşlerinden yararlanılır.

Hizmet içi eğitim , personelin mevcut görevlerini daha iyi yapabilmesi için verilmektedir. Eğitilen kimseler çoğu zaman katıldıkları programın amaçlarının dışında görevlendirilebilmektedir. Örneğin, belli bir uzmanlık alanında çalışmak üzere belli bir eğitim programına gönderilmiş bir personel eğitim sonrasında yetiştirildiği göreve gönderilmemekte ve katıldıkları eğitimle ilgisi olmayan bir göreve atanmaktadır. Bunda şüp-

hesiz kurum yöneticilerinin rolü vardır. Bu gibi sakıncaları ortadan kaldırmak için atama işlemi kesinleşmedikçe eğitime göndermemek ve durumu kesinleşmiş kimseleri eğitime tabi tutmak gerekir.

Personelin öğrendiği bilgileri uygulayamaması ve özellikle de hizmet içi eğitim sürecinden geçmenin personel uygulamaları açısından somut ve önemli, teşvik edici sonuçlara bağlanmaması, personeli hizmet içi eğitim programlarına katılmaktan uzaklaştırmaktadır(26). Örneğin, hizmet içi eğitimle terfi arasında, ücret sistemi arasında anlamlı, somut bir ilişkinin kurulabildiğini söylemek güçtür. Bunları bertaraf etmek kadro durumu ile yakından ilgilidir.

Eğitimde ölçme ve değerlendirme ayrı fakat birbiriyle yakından ilgili unsurlardır. Ölçme, eğitim sonucunda meydana gelen değişiklikleri gösterirken; değerlendirme, bu sonuçlara göre yapılan eğitimin ne derece yararlı olduğunun ya da olmadığının tesbitidir(27). Aranılan bulguları elde edebilmek, objektif ve doğru sonuçlara varabilmek, eğitimden sonra çeşitli zamanlarda çeşitli değerlendirmeleri ve izlemeyi gerektirebilir. Yapılacak eğitimin plan ve programlarında bu noktanın dikkate alınması, değerlendirmeye temel olacak verilerin de aynı plan ve program içinde yer alması gerekir.

Diğer yandan, açıkça belirlenmiş amaçlar ve öncelikler olmaksızın eğitim sisteminin başarısı yeterli bir biçimde değerlendirilemeyeceği gibi, geleceği de akıllıca planlamak mümkün olmayacaktır. Bir eğitim sisteminin amaçları toplumun genel amaçları ile tutarsızlık içinde ise, sistemle toplum arasında uyum-

(26) Aksoy, 1984, s. 7.

(27) Özdemir, 1968, s. 21.

suzlukların ortaya çıkması ve toplumun bundan zarar görmesi kaçınılmazdır. Yine eğitim sisteminin çeşitli alt sistemlerinin belirli amaçları tüm sistemin genel amaçlarıyla uyumuyorsa, o zaman sistem kendi kendisiyle çatışacak ve genel amaçlara aykırı sonuçlar ortaya çıkacaktır(28).

Hizmet içi eğitim, örgün ve yaygın eğitimden amaçlarının sınırlılığı ve belli şartlarda çalışanları kapsamaları yönünden ayrılmaktadır. Hizmet içi eğitim, verimin artırılması ve mal veya hizmetlerin niteliklerinin artırılması için gereklidir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonunda zamandan ve paradan tasarruf sağlanabilmektedir(29). Personel arasındaki farklılık sürekli eğitimle azaltılabilir ya da yok edilebilir. Hizmet içi eğitim, bireylerin ya da kurumların değer yargıları yerine eşgüdüm ve karşılıklı yardımlaşmaya dayalı bir ortamda ve genel bir eğitim planının öngöreceği yol, yöntem ve kurallarına göre uygulandığında istenilen ya da beklenen sonucu sağlayabilir. Bu faaliyetlerde fırsat eşitliği de önemli bir sorundur. Amaç, aynı sınıf ve derecedeki personeli aynı eğitime tabi tutmaktır. Ancak bu yapılırken kişilerin ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır(30).

Personel bir kurumun en değerli sermayesidir. Bu sermayeyi boşa harcamamalı ve ondan en iyi şekilde yararlanma yolları aranmalıdır. Hizmet içi eğitim kurumlar için bir amaç değil, sorunlarının çözümü için bir araçtır. Genel amaç insan unsurunun değerlendirilmesidir(31).

(28) Coombs, 1973, s. 42.

(29) Adem, 1981, s. 3.

(30) Kalkandelen, 1972, s. 135.

(31) Tortop, 1971, s. 181.

Hizmet İçi Eğitim Türleri

Uygulanacak hizmet içi eğitimin amacı, bireye verilecek olan hizmet içi eğitimin türünü de belirler. Ayrıca, bireyin yetenekleri, çalışacağı alan, kurumun personel gereksinimi de bu belirlemenin etkenlerindedir. Soruna bu açıdan bakıldığında banka personeli için gerçekleştirilecek hizmet içi eğitim türleri olarak şunlar sıralanabilir(32,33):

Temel Eğitim

Hizmete yeni giren personelin kuruma ve işine uyarlanması için belli bir süre eğitimden geçirilmesi yararlı olmaktadır. Personel bu eğitim sonunda çalıştığı kurumun amaçlarını tanır. Ayrıca Kurum içindeki yerini, görevlerini, haklarını bilir ve kendi yetenekleriyle kurumdaki işlevleri arasında bir ilişki kurarak kuramsal bilgilerini uygulama ortamı bulur.

Geliştirme Eğitimi

Bu tür hizmet içi eğitim, personele bilimsel ve yönetsel yenilikleri öğretmek için gerekmektedir. Bu eğitim vasıtasıyla personel unutulmuş bilgi ve becerilerini de yeniden kazanır.

Yükseltme Eğitimi

Bu tür hizmet içi eğitim, personelin derece ve ünvan yükselmeleri için gereklidir. Bu eğitim sonunda, kurumun ihtiyaç duyduğu üst düzey kadroları için nitel ve nicel yönden yeterli personel sağlanır. Astların yükselme istekleri güdülenir.

(32) Başaran, 1982, ss. 184-185.

(33) Taymaz ve diğerleri, Mart 1982, ss. 6-7.

Alan Değiştirme Eğitimi

Bir görevi yapan personel için istenen öğrenim ya da yeterlik düzeyi artırıldığında bu düzeyde olmayan personelin öğrenimini ya da yeterliğini istenen düzeye çıkarmak için yapılan eğitimidir. Alan değiştirme eğitimi daha çok yükseköğretim kurumlarında verilen akademik bir öğrenim niteliğindedir.

Özel Eğitim

Yukarıda sayılan dört tür eğitimin dışında kalan ve yabancı dil eğitimi, yurt dışı eğitimi gibi özel amaçları olan bir eğitim türüdür.

Hizmet İçi Eğitim ve Verimliliğe Katkısı

Kurum amaçlarına ulaşılmasında insan kaynağının verimli bir biçimde çalışabilmesinin önemi inkâr edilemez. Bu noktada Hizmet içi eğitim gündeme gelmektedir. Çünkü kurum kaynaklarının kullanılarak beklentilere ulaşmayı gerçekleştirecek en önemli araç budur. Verimlilik genel tanımıyla mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanabilme durumudur(34).

Hizmet içi eğitimin verimliliğe katkısı açısından şöyle bir değerlendirmenin yapılması mümkündür. Hizmet içi eğitimin amacı, kişiye ihtiyacı olan alanlarda gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırarak görevini daha iyi, verimli bir biçimde yapmasına katkıda bulunmaktır. Ancak bu katkı hizmet içi eğitim sürecinin sistemli ve planlı bir biçimde düzenlenmesini ve uygulanmasını gerektirir(35). Eğitim programlarından beklenen

(34) Şimşek, 1981, s. 81.

(35) Aksoy, 1984, s. 13.

olumlu sonuçların alınabilmesinde kurum desteği ve öğrenilenlerin uygulanabilmesine açık bir ortamın olmasının katkısı özellikle vurgulanmalıdır.

Bir kurumdaki eğitimin verimli olmasının anlamı eğitilenlerin sayı ve niteliklerini artırarak verilen hizmetin kalitesini yükseltmektir. Bunları önemsemeyerek verimliliği sadece sayıca artırmak kolaydır. Örneğin, ikiliüçlü öğretim, kalabalık sınıflar, yetişmemiş eğitimci personel çalıştırmak, az maaşlı personel çalıştırmak, yalnızca bilgi aktarmaya yönelik öğretim yapmak nicelliği artırıcı durumlardır. Ancak bu durumlarda, nicelik artarken nitelik düşme gösterecektir(36).

Verimlilik çalışmalarına ilişkin plan ve programların başarısız oluşlarının en önemli nedenlerinden biri, bu programların çalışanların potansiyellerine ilişkin kendi öz algılamalarını gözardı etmesidir. Verimlilik, kişinin olguya kendi bakışı açısından incelendiğinde, onu etkileyen değişkenlerin şunları içerdiği görülür(37): İşin anlamlı olmayışı, sosyal uyarıcı ve teşvik öğelerinin eksikliği, üstlerle geçinememe, ezilmekte olduğu duygusu olduğuna ilişkin inançlar. Bu nedenle eğitim plan ve programları hazırlanırken yukarıdaki durumların dikkate alınması gerekmektedir.

Bankacılık mesleği teknik ve üstün nitelik gerektirmektedir. Bu nedenle tüm kurumlarda olduğu gibi bankalar için de çok sayıda, uygun tipte, iyi yetiştirilmiş ve iyi eğitilmiş insanlar ancak eğitim yoluyla karşılanır(38). Personelin seçimi ve yetiştirilmesi sorunu, birbiri ile sıkı sıkıya ilişkilidir.

(36) Başaran, 1983, ss. 183-191.

(37) Barbato, 1982, s. 19.

(38) Venn, 1968, s. 151.

Yönetim ya daha önce yetişmiş elemanları seçip belirli bir mevkiye atamakla yetinebilir ya da genel formasyonun aşağı yukarı yönetim içinde bulunan bir eğitim kurumu tarafından verilen mesleki bir eğitimle tamamlanması gerektiği tezini savunur(39). Ancak eğitim faaliyetlerinin uygun ortamlarda gerçekleştirilmesi de eğitimin amacına ulaşması bakımından önem taşımaktadır.

Eğitim ortamlarına ilişkin hizmetler, büyüklük ve karmaşıklık yönünden çok farklı olmakla beraber, genellikle başarı ile yürütülen hizmetlerin şu ortak yönleri bulunmaktadır(40):

1. Yönetimden destek,
2. Geliştirilmiş amaçlar,
3. Yetenekli yöneticiler,
4. İyi bir eğitim ortamı,
5. Etken yönetsel organizasyon,
6. Yeterli bir bütçe,
7. Eğitimci ve öğretmenlerin desteğine sahip olma.

Bankaların eğitim siteleri ya da merkezlerinde fiziki ortamlar giderek daha da iyileştirilmeye çalışılmaktadır. Eğitim merkezlerini genişletme ve yayma çalışmaları, modern araç ve gereç alımları buna örnek gösterilebilir.

Bankaların diğer kurumlara göre bu konudaki en büyük avantajı, eğitim harcamaları konusunda önemli bir sıkıntılarının olmamasıdır. Her mali yıl başlangıcında banka bütçelerinin hazırlanması aşamasında eğitim bütçelerinin genellikle teklif edildiği biçimde yönetimce onaylandığı, yapılan görüşmeler ve incelemelerden anlaşılmalıdır. Yani ekonomik bir sorun bankalarda

(39) Gournay, 1971, s. 32.

(40) Alkan, 1979, ss. 147-148.

söz konusu olmamaktadır. O halde geriye bu kaynağın ustaca kullanılarak uygun ortamlar yaratılması ve personelin en iyi biçimde yetiştirilmesi kalmaktadır. Kuşkusuz, bu da uzman kişiler aracılığı ile yapılmalıdır.

Yurt Dışındaki Bazı Bankalarda Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Durumu

Bankalara özgü bir hizmet içi eğitim modelinin geliştirilmesinde yararlanılmak üzere, yurt dışındaki benzer kurum ve kuruluşlardan yazışma yoluyla sağlanan dokümanların çevirileri yapılarak aşağıda verilmiştir.

Banque de France-Paris

Fransa'nın merkez bankası olan Banque de France tarafından, daha önce göreve yeni alınan yönetici yardımcılarını yetiştirmek amacıyla açılan Amirler Okulu, 1974 yılında, banka personelinin genel ve mesleki eğitimine cevap vermek, onları terfi sınavlarına hazırlamak ve bankacılık eğitimi konusundaki iç ve dış talepleri karşılamak üzere Bankacılık Eğitim Enstitüsü'ne (IDEF= Institut de Formation de la Banque de France) dönüştürülmüştür.

Enstitü, bankanın her kademesindeki memurun eğitimini ilgili sendikalarla işbirliği yaparak sürdürmekte, çok kısa dönemli kurslardan başlayarak gerektiğinde 1,5 yıla kadar varan kurslar gerçekleştirmektedir. Enstitü, eğitim faaliyetlerine katılanlara Crédit-Formation adı verilen kredi sistemi uygulamakta ve personel kurumunda kaldığı sürece başarı durumuna göre bir puanlamaya tabi tutulmaktadır.

Ayrıca, üniversitelerde para, bankacılık ve maliye konularında öğrenim gören grupların eğitimlerine de katılmakta, böylece Fransa ve diğer ülkelerden gelecek eğitim taleplerini de karşılamayı amaçlamaktadır.

Enstitü'nün eğitim programları incelendiğinde, salt doğrudan bankacılığı ilgilendiren konular yanında yarı-mesleki hukuk ve yabancı dil ile birlikte değişik alanlarda dolaylı olarak personeli geliştirmeyi öngören kurslar da yapılmaktadır. Örneğin, kültürler ve medeniyetler, toplumsal haberleşme araçları, günlük yaşamın problemleri ve stres bunlardan bazılarıdır.

Enstitü'nün Fransa'nın belli başlı yerleşim birimlerinde şubeleri bulunmakta, ancak merkezi bir sistemle yönetilmektedir. Enstitü tarafından yürütülen eğitimlerde klasik eğitim sistemlerinden ve yöntemlerinden kaçınılmakta. daha çok uygulamalı çalışmalar ve tartışmalar biçiminde aktif olarak yürütülmektedir. Yapılan tüm eğitim faaliyetleri sınavlar, personelin iş başında değerlendirilmesi, tez ya da rapor yazma, v.b. yöntemlerle değerlendirilmektedir. Doğrudan bankanın başkanlık makamına bağlı olan Enstitü (IDEF)'in eğitim merkezi iki ana birimden oluşmaktadır.

1. Yönetim birimi,
2. Eğitim birimi.

Yönetim birimi, eğitim için destek hizmetlerinin sağlanmasını, öğretim hizmetlerinin yürütülmesini ve eşgüdümün sağlanmasını organize eder. Buna karşın eğitim birimi programların hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesiyle ilgilidir ve bu konuda özerktir. İki alt birimden biri ise yönetici yardımcısı adaylarının eğitimi ile, diğeri kütüphane ve dokümantasyon işlemleriyle görevlidir.

Avrupa Ekonomik Topluluğu'na üye ülkelerin merkez bankalarından birer heyet iki yılda bir Enstitü tarafından düzenlenen konferanslara katılmakta ve bunun sonucunda, ilgili kurumlar arasında işbirliği kuvvetlenmekte ve katılanlara yabancı dil konusunda pratik yapma olanağı sağlanmaktadır. Ayrıca eğitimcilerle yönetici yardımcısı adaylarını staja kabul eden şube müdürleri yılda birkaç kez biraraya gelerek, eğitim programları ve yöntemleri konusunda tartışmalar yapmakta ve eğitimde ortaya çıkan sorunların giderilmesi için görüş alışverişinde bulunmaktadır(41-44).

The Philadelphia National Bank-Pennsylvania

Genellikle kredi görevlileri ile satış elemanı yetiştirilmesine birinci derecede öncelik veren The Philadelphia National Bank'daki eğitim faaliyetleri kısa ve uzun süreli eğitimler olarak organize edilmektedir. Bu süreler 1 ay ile 24 ay arasında değişmekte olup, yukarıdaki satış sözcüğünden kastedilen de banka hizmetlerinin müşteriye en iyi biçimde tanıtılmasıdır.

Bankanın eğitim birimince yürütülen ve bankanın üst yönetimince onaylandıktan sonra uygulamaya konulan eğitim faaliyetleri teorik ve uygulamalı olarak gerçekleştirilmektedir. Konunun önemine göre dört ya da altı aylık teorik bir eğitimden sonra katılanlar, bankanın kredi servisleri ile diğer ilgili birimlerde fiilen görev almakta ve öğrendiklerini uygulamaya çalışmaktadırlar. Teorik ve uygulamalı eğitim esnasında katılan-

(41) Banque de France, 1985, ss. 4-28.

(42) Banque de France-IDEF, 1987, ss. 76-118.

(43) Banque de France-Adjoints de Direction, 1987, ss. 5-9.

(44) Banque de France-Redacteurs, 1987, ss. 1-18.

ların kendilerini derslerine ve işlerine verebilmeleri için her türlü ihtiyaçlarının karşılanmasına özen gösterilmektedir.

Bankanın eğitim programları incelendiğinde genellikle mesleki derslerin ağırlıkta olduğu görülmektedir. İnsan ilişkileri, banka yönetimi, maliye, para ve banka, krediler, mevduat hesapları, pazarlama ve kontrol, programlarda yer alan derslerden bazılarıdır. Ayrıca, personelin gelişimine katkıda bulunmak amacıyla çeşitli konularda seminer ve paneller düzenlenmekte, banka dışındaki diğer ekonomik kurumlarla da işbirliği yapılmaktadır.

Personel, eğitim süresince genel olarak üç aşamadan geçmektedir. Birinci aşama, davranış bilimi alanındaki derslerle kişiye kurumu tanıtmak ve bankacılığı sevdirmek; ikinci aşama, mesleki teknik bilgilerin verildiği eğitim; üçüncü aşama ise, personelin bankaya fiilen katkısının sağlanmasıdır. Öğrendiklerini uygulamaya koydukça katkısının da giderek arttığı belirtilmektedir. Banka yöneticileri bu konuda azami dikkat ve hassasiyeti göstermekle yükümlüdürler. Yukarıda açıklanan aşamalardan başarıyla geçen personel, yöneticisinin de olumlu raporu ile daha sonra yükseltme eğitimlerine alınmaktadır. Ayrıca her mevzuat değişikliğinde yeni uygulamaları tanıtmak ve eski bilgileri hatırlatmak amacıyla ilgili personel kısa süreli eğitimlere alınmaktadır(45).

United Banks of Colorado

Bankacılık alanındaki hızlı değişimlerden dolayı ortaya çıkan sorunlara acil çözüm bulmak amacıyla 28 bankanın üyesi

(45) Parrot, 1984, ss. 19-24.

bulunduğu United Banks of Colorado tarafından tele-eğitim (tele-training) adı verilen bir eğitim yöntemi geliştirilmiştir. Geleneksel kursların sıkıntısından personeli uzak tutmak amacıyla geliştirilen bu model, bankalara önemli ölçüde zaman kazandırmakta ve parasal tasarruf sağlamaktadır.

Ülkemizdeki Türkiye Bankalar Birliği'nin bir benzeri olan United Banks of Colorado'nun eğitim birimi ile üye 28 bankanın eğitim birimleri ve belli başlı şubeleri arasındaki işbirliğine dayalı bu eğitim, adından da anlaşıldığı gibi telefonla gerçekleştirilmektedir.

Genellikle hafta ortası sabah ve öğleden sonraları geç saatlerin tercih edildiği bu eğitim, personelin telefon ahizesini kaldırmasıyla başlamaktadır. Üye bankaların tümüne haftalık eğitim programları gönderilmekte ve personelin istediği anda istediği dersi izlemesi sağlanmaktadır. Tüm telefonların bağlı olduğu United Banks of Colorado eğitim merkezinde görevli koordinatörlere gerektiğinde katılanlar tarafından sorular da yöneltilmektedir. Görsel destek için de video-tape'ten yararlanılan bu yöntemin zaman, maliyet, iletişim ve teknik güvenirlik açılardan birçok üstünlüğü bulunmaktadır. Örneğin bir ürünün çıkarılmasından, müşteriye tanıtılmasına kadar geçen sürenin çok kısa olabileceği gibi, olumsuz hava koşulları da olabilir. Personeli bankadan büyük masraflar ve zaman kaybını göze alarak eğitime göndermek yerine, 24 saat gibi kısa sürede hem de bulunduğu yerde bu yöntemle eğitime katılabilmektedirler. Eğitimin sonucu ise personelin en yakın amiri durumundaki yöneticisi tarafından değerlendirilmekte ve sonuç eğitim birimine rapor edilmektedir(46).

(46) McDaniel and Ostendorf, 1983, ss. 42-43.

First National Bank of Brevard-Merritt

Bir amerikan bankası olan First National Bank of Brevard'ın Merritt adası şubesi genel yönetim biriminden bağımsız olarak özel bir eğitim programı hazırlayıp uygulamaktadır.

Temel amacı kâr olan bankaların bunu sağlayabilmeleri şubeleri aracılığı ile olmaktadır. Gerçekte şubeyi kâra geçirecek ya da en azından zarara uğratmayacak kişiler, bu şubelerin yöneticilerinin görevlerinden sayılmaktadır. Çünkü şubesi kâr ettiği sürece kendisi de örgütte kalmaya devam edecektir. Bu noktadan hareketle anılan bankada da banka hizmet ve ürünlerinin tanıtılmasına yönelik satış elemanı yetiştirme programı uygulanmaktadır. Söz konusu faaliyetin gerçekleştirilmesinde aşağıdaki yöntem izlenmektedir.

Önce işin ve satış elemanının ayrı ayrı tanımları yapılarak işe başlanmıştır. Sonra banka hizmetleri ve ürünleriyle müşterilerin talepleri karşılaştırılarak arz talep sorunu irdelenmiştir. Müşteriyi daha çok memnun etmek ve bankaya yeni müşteriler kazandırmak için hazırlanan programın bütçesi de belirlenerek uygulamaya konulmuştur. Genellikle banko ve vezne gibi müşteriyle doğrudan ilişkisi bulunan personelé yönelik bu programdan beklentiler müşteriye karşı nazik, saygılı ve kibar davranmak, çevreyi ve müşteriyi iyi tanımak, konularını çok iyi bilmek ve bildiklerini müşterinin ihtiyaçlarıyla bağdaştırabilmek gibi davranışlardan oluşmaktadır.

Personelin seçiminde satış kabiliyetine sahip olanlara öncelik verilmekte ve bu kişiler de insanları seven, onlara hizmetten zevk alan, çabuk öğrenen, müşterilere yakın ilgi gösterenler arasından seçilmektedir. Aksi durumda, ne kadar iyi

hazırlanmış ve uygulanmış olursa olsun, kişide satış yeteneği yoksa o eğitim programının pek başarılı olamayacağı varsayılmaktadır.

Karşılaşılan temel sorunlardan birinin yaşlı memurların yenilik ve değişikliklere ayak uyduramamaları olduğu ifade edilmekte ve yüksek ücretle yetişkinler eğitimi konusunda deneyimli öğretmenler sağlanarak bu soruna çözüm getirilmeye çalışılmaktadır. Genel olarak mesai saatleri sonunda başlaması uygun görülen eğitimler teorik ve pratik olmak üzere iki aşamada planlanıp yürütülmektedir. Teorik kurslardan sonra, yönetici nezaretinde bildiklerini ve öğrendiklerini işlerinde uygulayabilmeleri için birer hafta süre tanınmakta ve işbaşında gözlenerek bir değerlendirmesi yapılmaktadır. Daha sonra bir hafta süreyle mesai başlamadan yarım saat önce öğretmenler ve şube yöneticilerinin de katıldığı toplantılar yapılarak katılan personelin daha aktif olması planlanmaktadır. En son aşama ise, müşteri ve satış elemanı olarak rol alma biçiminde gerçekleşmektedir.

Genel olarak faaliyetlerde insan ilişkileri, müşteriye dinleme, banka hizmetlerinin ve ürünlerinin uygun bir biçimde sunulması, müşteride iyi bir izlenim bırakılması konularına ağırlık verilmektedir.

Diğer yandan, anılan bankanın şube yöneticileri tarafından, "bu eğitim tamamiyle başarılıdır", diye ifade edilmektedir. Eğitim sonunda personelin; müşterinin ihtiyaçlarına cevap verebilen, banka hizmetlerini ve ürünlerini çok iyi sunabilen ve yaptıkları işten zevk alan biri durumuna getirilebildiği ifade edilmektedir. Bu faaliyetlerde yöneticinin personeli takdir etmesi, onu kutlaması, maddi olarak ödüllendirmesi de teşvik edici

unsur olmaktadır(47).

Société de Banque Suisse-Zurich

Doğrudan bankanın genel yönetim makamına bağlı olarak çalışan ve faaliyetlerde tamamiyle bağımsız olan 15 Mart 1979 tarihli federal yasayla kurulmuş Mesleki Eğitim ve Yönelme Müdürlüğü (Office d'Orientation et de Formation Professionnelle) genel olarak dört tür eğitim faaliyeti planlayıp yürütmektedir. Bunlar;

- Büro personelinin ön eğitimi
- Yöneticilik eğitimi
- Üniversite öğrencileri için eğitim
- Bilgisayar eğitimi.

Adaylar için düzenlenen ön eğitim programları sonunda federal yasa uyarınca bir bankacı için gereken tüm bilgilerin genel olarak almış olmaları zorunlu sayılmakta ve personelin adaylık eğitimi sonunda kurumda kalmasını sağlamak bakımından hiçbir şekilde mesleki uzmanlaşmayı kabul etmemektedir.

Yöneticilik eğitimi de dahil olmak üzere toplam üç yıllık olarak planlanan eğitim süresince banka personeli üniversitelerdeki bilimsel çalışmalara benzer biçimde yaptığı işlerle ilgili rapor hazırlamakta ve bu raporlar Mesleki Eğitim ve Yönelme Müdürlüğü tarafından değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bunun sonunda personelin terfi edip edemeyeceği konusunda karar verilmektedir.

Öğretim yöntemi olarak genelde işbaşında eğitim yönteminden yararlanılmakta ve gerektiğinde düz anlatım metoduna da

(47) Laslie, 1983, ss. 22-25

başvurulabilmektedir. Bankanın eğitim programları incelendiğinde personele adaylık döneminde genel bilgiler ve yöneticilik döneminde de mesleki bilgilerin verildiği görülmekte ve eğitim programından ne amaçlandığı açıkça ortaya konulmaktadır. Her eğitim sonunda da yazılı bir sınav yapılarak sonuçlar değerlendirilmektedir.

Diğer yandan banka mensubu olmayan ancak bankacılık ya da bu alana yakın dallardan seçilen üniversite öğrencileri için dokuz ay genel eğitim, dokuz ay da mesleki eğitim olmak üzere toplam 18 ay süreli bir eğitim programı düzenlenmektedir. Eğitim zamanı olarak da yaz ayları tercih edilmekte olup söz konusu eğitimden şunlar amaçlanmaktadır:

- Bankanın teşkilatını tanıtmak ve politikasını benimsetmek,
- Banka memurluğu yeterlik sertifikasını elde etmek için katılanlara gerekli bankacılık bilgilerini kazandırmak,
- Bankanın diğer alanlarla işbirliğini tanıtmak ve kanıtlamak,
- Katılanların bireysel amaçlarıyla kurumun amaçlarını ortak bir noktada toplamak,
- Mesleki konuda, katılanların gizil güçlerini ortaya çıkarmak.

Katılanlar 18 ay boyunca bankanın muhtelif servislerinde görev almakta ve bu yöntemle yetiştirilmektedir. Ayda bir kez servis şefleriyle eğitime katılan personel arasında bir toplantı düzenlenmekte, durum değerlendirilmesi yapılmakta ve hazırlanan tutanağın bir örneği eğitim birimine gönderilmektedir. 18. ayın sonunda katılan tüm personelden ayrı ayrı detaylı birer rapor

istenmektedir. Yazılı bir sınav niteliğinde olan raporun sonucunda yüksek başarı sağlayanlara banka personeli olması teklif edilmektedir(48,49).

Bilgi işlem bankacılığının başlamasıyla birlikte 1976 yılından beri Soci t  de Banque Suisse'te bilgisayar personelinin eğitimine özel bir önem verilmektedir. Bankanın eğitim birimince özel bir çalışma alanı olarak belirlenen ve  c nc  sanayi devrimi olarak kabul edilen bilgisayarların terminallerinde çalışan personelin eğitimi öncelikli olarak gündeme getirilmiştir.

Bilgisayar eğitimi iki amaca yöneliktir. Birincisi, cihazın işleyişini öğretmek ve belli bir ustalık kazandırmak; ikincisi, farklı kullanım olanaklarından yararlanacak biçimde personeli eğitmek ve işlemleri birbirinden bağımsız olarak çözümlenektir. Öğretim yöntemi olarak işbaşında  ğretim yönteminden yararlanılmaktadır. Öğreticiler özellikle bilgisayar konusunda bilinçli, tüm kodları kullanabilen, bilgisayar dili ve veri bankasının yapısını bilenler arasından olmak üzere yalnızca üniversitelerin ilgili anabilim dallarından sağlanmaktadır.

Personele bilgisayar eğitimiyle birlikte banka tekniği (senetler, mevduat, tahvil, muhasebe, v.b.) de öğretilmektedir. Eğitim süreleri genellikle iki gün il  dört hafta arasında değişmektedir. İki kişiye bir cihaz olmak üzere aynı anda altı cihazla 12 kişi eğitim görmektedir.

Hem  ğretici hem de katılan personelde birer el kitabı bulunmakta ve en önemli noktalar audio-visuel bir dokümantasyon

(48) Soci t  de Banque Suisse, 1980, ss. 1-13.

(49) Soci t  de Banque Suisse, 1984, ss. 1-4.

eşliğinde sunulmaktadır. Ayrıca eğitim esnasında personele müş-tireyle ilişkiler konusunda da uyarılarda bulunmaktadır. Bilgisayar tekniği ve eğitimi karmaşık ve zor bir süreç olduğundan katılanların anlayacağı biçimde açıklamalar yapılmakta ve öğreticiler asla katı bir tutum içinde olmamaktadırlar. Çünkü küçük bir veri hatası çok büyük ve istenmeyen bir sonucu beraberinde getirebilmektedir(50).

Union de Banques Suisses-Zurich

Bankadan tamamen bağımsız modern bir binada faaliyet gösteren Wolfsberg Eğitim Merkezi Müdürlüğü idari açıdan bankanın en üst makamına bağlı ancak faaliyetlerinde tamamen bağımsız durumdadır. Söz konusu merkezde eğitimci kadro ve yönetici kadro oluşturulmuş ve yeter sayıda öğretim elemanı sağlanmıştır. Eğitime alınan personelin her türlü yiyecek, içecek, yatacak, haberleşme, eğlence, spor, v.b. ihtiyaçları merkez tarafından karşılanmakta, personel hemen hemen eğitimden başka birşey düşünemeyecek durumda bulunmaktadır.

Wolfsberg Eğitim Merkezindeki faaliyetlerin amaçları şöyle belirlenmiştir:

Genel amaç; yöneticilere ve diğer personele, kültür, politika, sosyal ahlâk ve diğer konularda bilgi vermek ve derin bir mesleki sorumluluk aşılmasıdır. Bu genel amaç doğrultusunda bankanın tüm kademelerindeki personelin;

- Mesleki yeteneklerini ortaya çıkarmak ve geliştirmek,
- Yönetim ve yönetsel eylemleri öğreterek onları üst kademelere hazırlamak,

(50) Steuber, 1984, ss. 14-15.

2. Temel seminer

Amaç: Üst kadrolar için temel eğitim

Katılanlar: 25-40 yaş arası personel

Süre: Üç yıl üzerine bölüştürülmüş 12 hafta

3. Tamamlayıcı seminer

Amaç: Üst kadrolara yükselmeyi sağlayacak bilgileri kazandırmak

Katılanlar: 30-50 yaş arası personel

Süre: İki hafta

4. Geliştirme semineri I

Amaç: Bankanın iç teşkilat yapısını iyileştirme ve sürekli eğitim

Katılanlar: Bankanın bağlı ortaklık ve şirketlerinde, dış temsilciliklerinde, şubeler ve merkezlerindeki tüm yöneticiler için zorunlu

Süre: Her iki yılda bir hafta

5. Geliştirme semineri II

Amaç: Genel ekonomik ve bankacılık sorunlarının incelenmesi

Katılanlar: Genel yönetim kurulu üye ve yardımcıları

Süre: Bir hafta

6. Geliştirme semineri III

Amaç: Günümüzün belli başlı problemleri ve çözüm önerileri

Katılanlar: İdare Meclisi üyeleri

Süre: ---

Eğitim merkezinde ders konularını hazırlamakla yükümlü görevliler, müdür ve müdür yardımcıları ile konuyla ilgili uz-

manlardan oluşmakta ve ayrıca öğretim elemanı olarak eğitim merkezindeki kadrolu eğitimcilerden başka, üniversite hocaları ve değişik mesleklerden gelmiş uzmanlardan yararlanılmaktadır. Merkezin sürekli eğitimci kadrosu banka tekniği, ekonomi politik, işletme ekonomisi, insan ilişkileri, doğa bilimleri, gazetecilik ve halkla ilişkiler, psikoloji ve dilbilimi konularında katılanlara ders vermektedirler.

Yapılan eğitimlerin yanısıra, faaliyetleri desteklemek ve katılanların genel bilgilerini artırmak amacıyla gününbirlik geziler, kültür ağırlıklı geceler, sportif faaliyetler düzenlenmektedir. Mevcut dokümanlara göre, Eğitim Merkezi hemen hemen hiçbir önemli eksikliği olmayan iyi örgütlenmiş bir site görünümündedir(51,52).

Société Générale de Banque-Bruxelles

Belçika'nın bu büyük bankasında 1950'li yıllarda olgunlaştırma kursu adı verilen faaliyet, 1960 yılında geliştirilerek veznedarlar, banko memurları ve yöneticileri de kapsayan geniş bir eğitim faaliyetine dönüştürülmüş ve bu işlerin yürütülmesini teminen bir eğitim merkezi kurulmuştur. Programlarda yer alan dersler genellikle yabancı dil, ekonomi, işletme, müşteri ilişkileri, yönetim ve liderlik, maliye, iletişim, hukuk, kambiyo mevzuatı, bankacılık işlemleri gibi derslerden oluşmaktadır.

Dersler, bankanın diğer birimleriyle ortaklaşa belirlenmektedir. İhtiyaç saptama anlamındaki bu çalışma bazen ortak bir

(51) Union de Banques Suisses, 1985, ss. 1-6.

(52) Union de Banques Suisses, 1975, ss. 1-3.

toplantı bazen de yazışma biçiminde cereyan etmektedir. Şube bazındaki ihtiyaç saptama çalışmaları şube yöneticileri ile şefler ve eğitimcilerle ortaklaşa gerçekleştirilmektedir. Eğitim tüm kademeleri kapsayacak şekilde planlanmış olup, eğitimden kurumdaki istifaların da önlenmesi amaçlanmaktadır.

Öğreticiler genellikle banka içinden sağlanmakta, faaliyetlerde personel ve banka amaçlarının özdeşleştirilmesine çalışılmakta, ayrıca çalışanların motive edilmesi amaçlanmaktadır. Planların beşer yıllık yapıldığı bankadaki eğitim faaliyetlerinin sonuçları bilgisayarla değerlendirilmekte ve eğitimin geliştirilmesinde kullanılmaktadır(53).

Crédit Communal de Belgique-Bruxelles

Bir Belçika ticari bankası olan Crédit Communal de Belgique'de eğitim, kurumun tüm kadrolarını kapsayacak biçimde planlanmakta ve uygulanmaktadır. Genel idare birimine bağlı olan bir eğitim birimince yürütülen faaliyetlerde dikey eğitim yöntemi kullanılmaktadır. Bu eğitim, farklı hiyerarşik katmanlara dahil personeli aynı seminerde biraraya getirmekte ve eğitimcilerle yöneticiler tarafından organize edilmektedir. Faaliyetlerin her aşamasında eğitim birimi ile personel birimi sürekli ilişki halinde bulunmakta ve her iki birimin yıllık planlarında da bu durum yer almaktadır.

Eğitim ihtiyaçları diğer birimlerin şefleri ya da sorumlularıyla yapılan bölgesel toplantılarda belirlenmektedir. Eğitimler üçer aylık dönemler halinde planlanıp yürütülmekte ve bu sürenin bir tam günü bulunduğu yerde, beş yarım günü de başka yerde ve kalan süre ise işbaşında gerçekleştirilmektedir.

(53) Baets, 1982, ss. 20-23.

Birinci günün amacı, grup çalışması ve iletişimin genel kurallarını içeren ve her personelin bilmesi gereken bilgileri kazandırmak, farklı birim ve kadrolardaki personel arasında gruba tutkunluk fikrini yaratmak, gruba önceden bir görev ve kimlik kazandırmaktır.

Öğretim karşılıklı tartışma biçiminde gerçekleştirildiğinden öğretmenler organizatörlük ve canlandırıcılık görevini üstlenmektedirler. Personelin bulunduğu yerin dışında yapılan beş yarım günün amacı ise;

- Düşünmeye zaman kazandırmak,
- Tüm bir günün yorgunluğundan ileri gelen bıkkınlıktan personeli sakınmak,
- Günlük iş problemleri ve sıkıntılarından soyutlayarak eğitimden olumlu bir sonuç yaratmaktır.

Dikey eğitimin yararları olarak da şunlar sıralanmaktadır:

- Ast-üst ilişkilerine olumlu katkıda bulunmak,
- Memurların yöneticilerine sorunlarını doğrudan ulaştırabildikleri bir ortamı yaratmak,
- Değişik birimlerle iletişimi kolaylaştırmak,
- Grup ortamında belirli bir sorumluluğu yüklenmeye teşvik etmek,
- Değişik birimlerin personelin çalışma biçimini ve yapısını iyi tanımaya imkân vermektir.

Kalan süre, bankanın muhtelif servislerinde işbaşında gerçekleşmektedir. Faaliyetlerin sonucu katılanların birer rapor hazırlamaları biçiminde değerlendirilmektedir(54).

(54) Barrie et Wierrineux, 1982, ss. 3-6.

Banque Bruxelles Lambert SA-Bruxelles

Belçika'nın en büyük bankalarından biri olan Banque Bruxelles Lambert'deki eğitim faaliyetleri, genel yönetim birimine bağlı olarak Eğitim Hizmetleri Bölümü tarafından yürütülmektedir. Faaliyetler öncesinde bankanın diğer tüm bölümlerinin planlarının incelenerek üç yıllık eğitim planı hazırlanmakta ve planda eğitim önceliklerine de yer verilmektedir. Planlar doğrultusunda hazırlanan eğitim programlarında yer alan bazı konular aşağıdadır:

- Genel bilgiler kursu
- Bilgi işlem kursu
- Geliştirme kursu
- Yönetim kursu
- Organizasyon ve metod kursu
- Yabancı dil kursları
- Oryantasyon kursları
- Dilbilimi-fonetik kursları
- İnsan davranışları kursu
- İletişim kursu
- Sosyal hukuk kursu
- Grup teknikleri kursları
- Satış kursları (şube personeline)
- Teknik bankacılık kursu
- Sekreterlik kursları.

Bir yıl içinde yaklaşık 2700 kişiyi eğitime kabul eden bankada, katılanların yarıya yakın bölümü üniversiteli gençlerden oluşmakta ve kurs sonunda üstün başarı gösterenler okul bitiminde bankaya memur olarak atanabilmektedirler.

Eğitime alınacak personelin seğimini, eğitim ve personel birimleriyle koordineli ęalıřan Seçme Servisi (Service de Séléction) tarafından geręekleřtirilmekte ve personelle ilgili tüm bilgiler bu serviste toplanmaktadır. Diğer yandan, Banque Bruxelles Lambert'de ihtiyaç saptamasının önemli bir kısmı bilgisayarla yapılmaktadır. Her personel kodlanarak tüm özellikleri (yaş, cinsiyet, katıldığı eğitim, katılmak istediği eğitim, v.b.) bilgisayara kaydedilmektedir. Ayrıca yöneticiler bölge toplantılarında alınan kararlardan da yararlanılmaktadır.

Eğitimcilerin eğitimini de programına alan banka, ayrıca eğitimlerin belli aralıklarla tekrarını da geręekleřtirmektedir. Eğitimlerin bir bölümü banka dışındaki benzer kurumlarda da yürütölmekte, eğitimlerin süreleri ise üç gün ilâ üç ay arasında değişmektedir. Öğreticiler kurum içinden, yabancı dil öğretmenleri ise yabancı öğretim üyelerinden seçilmektedir(55).

Bankanın 1984/1985 yılına ait faaliyet raporunda eğitim harcamalarının giderek artış gösterdiği ve yaklaşık 54.490.000 Frank'a ulaştığı belirtilmektedir. Bu rakama bilgisayar teğhizatı dahil değildir. Bu rakam banka bütęesinin yaklaşık yüzde 1,5'ünü temsil etmektedir. Bu oranın Algemene Bank Nederland-Amsterdam'da yüzde 1,3, Osteriche Landersbank-Vienna'da yüzde 1,5 ve Société Générale de Banque-Bruxelles'de de yüzde 2 dolayında olduğu raporda ayrıca yer almaktadır.

Eğitim faaliyetlerine katılanlar boş zamanlarını eğitim merkezi spor salonunda ya da fuarlarında veya kütüphanesinde değerlendirmektedirler(56).

(55) Banque Bruxelles Lambert, 1984, ss. 1-14.

(56) Banque Bruxelles Lambert, 1982, ss. 33-34.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırma mevcut durumu belirlemeyi, belirlenen duruma ilişkin nedenleri açıklamayı ve sebep-sonuç ilişkisine dayalı olarak yeni bir model geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu bölümde, Evren ve Örneklem, Veriler ve Toplanması, Verilerin Çözülmesi alt başlıkları altında araştırmada izlenen yöntem açıklanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye'de faaliyet gösteren ulusal bankaların tümüdür. Bunların sayısı ise 39'dur(1). Bu bankaların şube ve personel sayıları ile türleri tablo 1'de gösterilmiştir.

TABLO 1
TÜRKİYE'DEKİ ULUSAL BANKALAR

Bankanın Adı	Şube Sayısı	Personel Sayısı	Statüsü
TC Merkez Bankası	24	7824	Özel Statülü
TC Ziraat Bankası	1164	39038	Kamu
T. İş Bankası	917	21864	Özel
T. Halk Bankası	634	13770	Kamu
Akbank	610	9765	Özel
Yapı ve Kredi Bankası	583	9350	Özel
Türk Ticaret Bankası	406	7530	Özel
T. Emlak Kredi Bankası ⁺	303	7022	Kamu
.....

(1) T. Bankalar Birliği, 1987, ss. 17-18.

TABLO 1 (DEVAM)
TÜRKİYE'DEKİ ULUSAL BANKALAR

Bankanın Adı	Şube Sayısı	Personel Sayısı	Statüsü
.....
T. Garanti Bankası	285	4031	Özel
T. Vakıflar Bankası	272	4986	Kamu
Pamukbank	183	2842	Özel
Şekerbank	165	2743	Özel
Anadolu Bankası ⁺	130	3314	Kamu
Etibank ⁺⁺	128	2350	Kamu
T. Öğretmenler Bankası	121	1943	Özel
Denizcilik Bankası ⁺⁺	52	860	Kamu
Sümerbank ⁺⁺	44	684	Kamu
T. Tütüncüler Bankası	38	952	Özel
Eskişehir Bankası	28	691	Özel
Egebank	28	751	Özel
Milli Aydın Bankası	24	435	Özel
T. İmar Bankası	22	444	Özel
Demirbank	20	248	Özel
Uluslararası End. ve Tic. B.	17	864	Özel
İktisat Bankası	15	950	Özel
Türk Dış Ticaret Bankası	14	794	Özel
T. Sınai Kalkınma Bankası	5	348	Kamu
Adabank	4	93	Özel
Türk Ekonomi Bankası	3	153	Özel
T. İthalat ve İhracat Bank.	3	128	Özel
Çaybank ⁺⁺⁺	3	25	Özel
Devlet San. ve İşçi Yat. B.	2	334	Kamu
Koç-Amerikan Bank	2	124	Özel
TC Turizm Bankası	1	507	Kamu
Devlet Yatırım Bankası ⁺⁺⁺⁺	1	245	Kamu
.....

TABLO 1 (DEVAM)
TÜRKİYE'DEKİ ULUSAL BANKALAR

Bankanın Adı	Şube Sayısı	Personel Sayısı	Statüsü
.....
İller Bankası	1	120	Kamu
Sınai Yat. ve Kredi Bank.	1	114	Kamu
Tekstil Bankası	1	34	Özel
BNP-Ak Bankası	1	29	Özel
Toplam.....	6.255	148.299	

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, Bankalarımız 1986, Ankara, Mayıs 1987, ss. 17-18.

⁺ 8.1.1988 tarihinde T. Emlak Kredi Bankası ile Anadolu Bankası birleşerek Türkiye Emlak Bankası (Konutbank) adı altında faaliyetlerine devam etmektedir.

⁺⁺ Sadece bankacılık hizmetlerinde çalışan personel sayısını göstermektedir.

⁺⁺⁺ 23.2.1988 tarihli Bakanlar Kurulu kararı ile faaliyetleri durdurulmuştur.

⁺⁺⁺⁺ 9.9.1987 itibariyle Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank)'a dönüştürülerek bu isim altında faaliyetlerini yürütmektedir.

Bu bankaların çok geniş bir bölgeye yayıldıkları. toplam olarak 6255 şube ve 148.299 personelden oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamlı evrenden veri toplamanın zaman ve para imkânları yönünden araştırmacının sınırlarını aşacağı gözönüne alınarak, özel

durumu olan TC Merkez Bankası dışındaki bankalardan tesadüfi yöntemle beş özel dört kamu bankası örneklem seçilmiştir. TC Merkez Bankası bir kamu görevi yapması nedeniyle sınıflamada kamu bankası olarak dikkate alınmıştır. Örneklem alınan bankalar tablo 2'de gösterilmiştir.

TABLO 2
ÖRNEKLEME ALINAN KAMU VE ÖZEL BANKALAR

Kamu Bankaları	Özel Bankalar
TC Merkez Bankası	Türkiye İş Bankası
TC Ziraat Bankası	Yapı ve Kredi Bankası
Türkiye Halk Bankası	Pamukbank
Türkiye Vakıflar Bankası	Şekerbank
Sümerbank	Uluslararası End. ve Tic. Bank.

Kurum örnekleminde yer alan bankalardaki tüm grupların dağılımları tablo 3'de yer almaktadır.

Görüleceği gibi, kamu bankalarında eğitimci ve öğretici, eğitime alınan personel, yönetici ve denetici gruplarının toplam sayısı 6.091, özel bankalarda ise aynı grupların toplamı 5.245 olup genel toplamları da 11.336 olmaktadır. Diğer yandan, personel grubu olarak, bankaların 1985/1986 faaliyet dönemlerinde eğitime aldıkları personel sayıları esas alınmıştır.

TABLO 3

TÜM GRUPLARIN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

Bankalar	Gruplar	Eğt.ve Öğretici	Eğit. Pers.	Yönetici	Denetici	Toplam
K A M U	TC Merkez Bankası	10	556	195	36	797
	TC Ziraat Bankası	20	1.825	1.207	203	3.255
	Sümerbank	3	51	56	27	137
	T. Halk Bankası	11	423	821	53	1.308
	T. Vakıflar Bankası	10	191	308	85	594
TOPLAM.....		54	3.046	2.587	404	6.091
E L Ö Z	Şekerbank	6	180	179	32	397
	T. İş Bankası	21	1.203	923	127	2.274
	Uluslararası En.veTic.B.	5	193	129	21	348
	Yapı ve Kredi Bankası	7	890	555	89	1.541
	Pamukbank	8	306	308	63	685
TOPLAM.....		47	2.772	2.094	332	5.245
GENEL TOPLAM.....		101	5.818	4.681	736	11.336

Örnekleme alınan bankalardan deneklerin seçiminde aşağıdaki yöntem izlenmiştir:

1. Eğitimci ve öğreticilerin sayısı 101 olup, tümü örnekleme dahil edilmiştir.

2. Bir eğitim programına katılmış personel için örneklem almada $N = \frac{z^2 \cdot \sigma^2}{e^2}$ formülünden yararlanılmıştır(2,3). $z = 1,96$, $\sigma = 1,05$ ve $e = 0,15$ alındığında $N = \frac{(1,96)^2 \cdot (1,05)^2}{(0,15)^2} = 188$ kişi

(2) Karasar, 1982, s. 129.

(3) Akhun, 1983, s. 54.

bulunmaktadır. Anketlerin uygulanması esnasında personelin farklı eğitimlere katılmış olanlardan seçilmesine azami dikkat ve özen gösterilmiştir. Ayrıca anketlerin uygulanmasında şube personeline öncelik verilmiştir. Çünkü eğitim programlarının uygulama alanı bulduğu en önemli yer şubelerdir.

Standart sapma, örnekleme girmeyen ancak evrende yer alan Etibank ve Türkiye Emlak Kredi Bankasındaki eğitim programlarından en az birine katılmış olan 35 kişilik pilot bir gruba uygulanarak hesaplanmış ve 0,83 bulunmuştur. Ayrıca, benzer araştırmalarda kullanılan standart sapmaların da kullanılabileceğinden (4) hareketle, örnekleme büyültmek amacıyla benzer araştırmada (5) kullanılan ve 1,05 olan standart sapma kullanılmıştır.

Parametre ile istatistik arasındaki fark araştırmacının toleransına bırakıldığından (6) ve araştırmacının zaman ve parasal olanaklar itibarıyla gücünü aşmaması gerektiğinden hareketle $e = 0,15$ alınmıştır. Tüm bu işlemler sonucunda $N = 188$ bulunmuş, ancak en az 200 kişiye anket uygulanması amaçlanmıştır.

3. Yönetici grubu için personel grubunun örneklem alma işleminde kullanılan formülden yararlanılmıştır. Ancak yönetici görüşlerinin personelin görüşleri kadar birbirinden çok farklı olamayacağı sayılıştısından hareketle standart sapma, ön uygulama ile hesaplanan 0,83 alınmış ve hesaplamalar sonucunda $N = 118$ bulunmuştur. Ancak en az 150 kişiye anket uygulanması amaçlanmıştır.

4. Denetici grubunun tümü 736 kişi olmasına karşın görevleri gereği çok az bir kısmı merkezde kalmakta, büyük çoğunluğu

(4) Karasar, 1982, s. 128.

(5) Türkel, 1984, s. 127.

(6) Karasar, Ön. Ver., s. 126.

ise illerde görevli olmaktadır. Bu nedenle denetici grubundan örneklem alınmayarak anket uygulama işleminin gerçekleştiği 1 Ocak 1987 ile 1 Mart 1987 tarihleri arasında Ankara'da bulunanlara anket verilmesi öngörülmüştür.

5. Müşteri grubu için örneklem alınmamış, araştırma kapsamındaki bankaların Ankara ve İstanbul'daki ikişer büyük şubelerinde ulaşılabilen kişilere anket uygulanması planlanmıştır.

Örnekleme alınacakların sayıları belirlendikten sonra, personel ve yönetici grupları için bankalara göre tek tek oranlanarak tablo 4'de görüldüğü gibi **her bankaya** tekabül eden sayılar belirlenmiştir. Ancak uygulamada en düşük rakam 10 alınmıştır.

TABLO 4

ÖRNEKLEME ALINAN PERSONEL VE YÖNETİCİ GRUBUNUN DAĞILIMI

Gruplar Bankalar	Personel	Yönetici
KAMU:		
TC Merkez Bankası	20	6
TC Ziraat Bankası	65	39
Türkiye Halk Bankası	15	26
Türkiye Vakıflar Bankası	7	10
Sümerbank	2	2
TOPLAM.....	109	83
ÖZEL:		
Türkiye İş Bankası	43	30
Yapı ve Kredi Bankası	30	18
Pamukbank	13	10
Şekerbank	7	6
Uluslararası End.ve Tic.B.	7	4
TOPLAM.....	100	68
GENEL TOPLAM.....	209	151

Veriler ve Toplanması

Araştırmanın amaçlarına uygun verilerin bir bölümü, bankaların genel müdürlüklerindeki müdürlerle şubelerde bunlara denkliği kabul edilen ünvanlardaki yöneticilerden, en az bir eğitim programına katılmış personelden, bankaların eğitim birimleri kadrolarında bulunan eğitimci ve öğreticilerinden, tefiş kurulu başkanlıklarında görevli müfettiş ve müfettiş yardımcılardan, örnekleme giren bankalarla ilişkisi olanlar arasından bankada mevduat hesabı olan müşterilerinden ve bankaların eğitim birimleri yetkililerinden ek A ve B'de örnekleri verilen anket ve görüşme formlarıyla toplanmıştır.

Anket ve görüşme formlarının hazırlanmasında uzman yardımına başvurulmuştur. Bu amaçla, anket ve görüşme formları Orta Doğu Teknik Üniversitesinden iki, Ankara Üniversitesinden üç, Hacettepe Üniversitesinden üç, TC Merkez Bankasından iki ve Türkiye İş Bankasından iki kişiye gönderilerek görüş ve önerileri alınmıştır. Daha sonra, yönetici ve personel grubu anketleri örnekleme girmeyen Etibank ve T. Emlak Kredi Bankasında birer pilot gruba uygulanarak geliştirilmiştir.

Anketlerin ilgili bankalara gönderilmesi konusunda kurumların çoğu resmi yazı talep ettiğiinden Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne başvurulmuş ve anılan Enstitü tarafından araştırma kapsamındaki tüm bankalara, ekinde birer anket formu bulunan yazılar gönderilmiştir.

Görüşme Yapılması

Bankaların hizmet içi eğitim birimleri ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin genel bilgilerle, eğitim amaç ve poli-

tikasının belirlenmesine ilişkin bilgilerin sağlanması amacıyla, örnekleme giren bankaların ilgili ve yetkilileriyle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelere ilişkin tanıtıcı bilgiler Tablo 5'de gösterilmiştir.

TABLO 5

GÖRÜŞME YAPILAN PERSONELİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

Bankanın Adı	Türü	Görüşülen Birim	Görüşülenl. Ünvanları	Görüşme Tarihi
TC Merkez Bankası	Kamu	Eğitim Mdrl.	Gen.Md.Yrd. Md.	16.1.1986
TC Ziraat Bankası	"	"	Başuzman Uzman	7.2.1986
T. Halk Bankası	"	"	Müd.Yrd. Memur	10.2.1986
T. Vakıflar Bankası	"	"	Müdür Memur	23.1.1986
Sümerbank	"	"	Müdür Md. Yrd. Uzman	9.1.1986
Türkiye İş Bankası	Özel	"	Müdür	25.2.1986
Yapı ve Kredi Bank.	"	Eğt.Bl.Bşk.	Böl. Bşk.	27.2.1986
Pamukbank	"	Eğitim Mdrl.	Başuzman	28.2.1986
Şekerbank	"	Personel Md.	Müd. Yrd.	10.2.1986
Uluslararası E.Tic.B."	"	Eğt.Mrkz.Md.	Müd. Yrd.	27.2.1986

Tablodan da görüleceği gibi, 9.1.1986 ile 1.3.1986 tarihleri arasında toplam 16 kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler Ankara ve İstanbul illerinde olmak üzere araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Anket Uygulanması

Uzman görüşleri alınarak geliştirilen anketler araştırmacı tarafından şube ve birimler dolayısıyla elden verilmiş, ancak anketlerin tek elde toplanmasında ilgili banka görevlilerinin yardımlarına başvurulmuştur. Ankara ve İstanbul dışındaki şubelere anket gönderilmesinde bankaların eğitim birimlerinin aracılığıyla yararlanılmıştır. Denetici olarak adlandırılan müfettiş ve müfettiş yardımcılarının anketleri kendilerine verilmesi isteğiyle, her bankanın teftiş kurulu başkanı ya da yardımcısıyla görüşülerek tahmini sayılarda bırakılmış, daha sonra doldurulabilenler elden alınmıştır. Geçerli sayılan anketlerin gruplara göre dağılımı tablo 6'da yer almaktadır.

TABLO 6

GEÇERLİ ANKET ALINAN GRUPLARIN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

Bankalar	Gruplar	Personel	Yönetici	Eğt.ve Öğrt.	Denetici	Müşteri	Toplam
KAMU	TC Merkez Bankası	15	10	8	10	20	63
	TC Ziraat Bankası	44	23	14	16	14	111
	Sümerbank	10	10	3	3	10	36
	T. Halk Bankası	20	14	10	10	12	66
	T. Vakıflar Bank.	10	10	9	8	11	48
TOPLAM.....		99	67	44	47	67	324
ÖZEL	T. İş Bankası	38	18	14	15	15	100
	Şekerbank	10	10	5	5	10	40
	Uluslar.End.Tic.B.	10	10	5	4	11	40
	Yapı ve Kredi Bank.	20	12	7	6	13	58
	Pamukbank	13	10	7	8	10	48
TOPLAM.....		91	60	38	38	59	286
GENEL TOPLAM.....		190	127	82	85	126	610

Anketlerin uygulanmasında aşağıdaki yöntem izlenmiştir.

1. Eğitimci ve öğretici grubu için, her bankanın eğitim birimi yetkilisi ile görüşülerek anketler bırakılmış ve daha sonra doldurulanlar kontrol edilerek alınmıştır.

2. Eğitime katılmış personel grubu için, bankaların eğitim birimleri kayıtlarından eğitimlere katılanlar tesbit edilerek tesadüfi olarak seçme yapılmış ve anketler gönderilmiştir. Ancak deneklere ulaşım kolaylığı açısından bankaların genel müdürlükleriyle Ankara ve İstanbul'daki ikişer şubelerinde eğitime katılanlar tercih edilmiştir.

3. Yönetici grubu için, bankaların genel müdürlükleriyle Ankara, İstanbul ve Adana şubelerinde görevli yöneticiler arasından yine tesadüfi olarak belirlenen kişilere anket uygulanmıştır.

4. Denetici grubu için ise, daha önce değinildiği gibi, bankaların Teftiş Kurulu başkanlıklarına 1.1.1987 tarihinde tahmini sayılarda anketler bırakılmış ve 1.3.1987 tarihinde de doldurulanlar elden alınmıştır.

5. Müşteri grubu için bankaların Ankara ve İstanbul'daki iki büyük şubelerinin yöneticilerinden izin alınarak 2.1.1987 ilâ 10.2.1987 tarihleri arasında salı ve perşembe günleri ilgili banka şubelerinde uygulama gerçekleştirilmiştir.

Diğer yandan, gerek anketlerin uygulanmasında gerek ilgililere ulaştırılmasında gerekse tek elde toplanmasında bankaların tüm birimlerinin aracılığından yararlanılmıştır. Gruplara verilen anket sayıları da sırasıyla eğitimci ve öğretici grubu için 101, personel grubu için 209, yönetici grubu için 151, denetici grubu için 98 ve müşteri grubu için de 150 olmak üzere toplam 709 kişidir. Toplanan ve geçerli sayılan anket sayısı ise, sırasıyla 82, 190, 127, 85 ve 126 olmak üzere toplam 610 kişi olup, dönüş yüzdesi yaklaşık yüzde 86 olmaktadır.

Verilerin Çözümlemesi

Görüşme, anket ve kaynak tarama yolu ile sağlanan tüm bilgiler araştırmanın amaçlarına göre sırayla değerlendirilmiştir. Birinci amaca ilişkin bilgilerin tümü görüşme formuyla sağlanmış ve Bulgular ve Yorum bölümünde tek tek açıklanmıştır. İkinci, üçüncü, dördüncü, beşinci, altıncı ve sekizinci amaca ilişkin bilgilerin büyük bir bölümü anketlerden, çok az bir bölümü de görüşme formundan sağlanmış ve yine Bulgular ve Yorum bölümünde açıklanmıştır. Yedinci amaca ilişkin bulgular ise yurt dışındaki benzer kurumlardan ve bankalardan yazışma yoluyla dokümanlar istenip çevirileri yapılarak ve araştırma kapsamındaki bankaların kütüphanelerinden yararlanılarak sağlanmıştır. Ancak araştırmanın sürekliliğinin sağlanması amacıyla Hizmet İçi Eğitim bölümünde ayrı bir alt başlık olarak verilmiştir. Tüm bu toplanan bilgiler doğrultusunda bankaların eğitim birimleri yetkilileri ile de görüşülerek bir hizmet içi eğitim modeli geliştirilmiştir.

Her gruba ilişkin veriler kamu ve özel bankalara göre ayrı ayrı veri kodlama formlarına işlenerek TC Merkez Bankası, Araştırma, Planlama ve Eğitim Genel Müdürlüğü'nün Bilgi İşlem Bölümüne verilmiştir. Oradaki programcılar ve diğer ilgililerle görüşülerek araştırma hakkında bilgi verilmiş, karşılaştırılacak gruplar ve maddeler belirlenmiştir. Yapılan işlemler sonucunda, her gruba ait anketlerin birinci bölümlerinde yer alan tanıtıcı bilgilerin frekans ve yüzde dağılımları alınarak tablollaştırılmıştır. İkinci bölümde yer alan soruların her grup için ayrı ayrı olmak üzere çok az, az, orta, iyi ve çok iyi seçenekleri bakımından frekans ve yüzdeleri bulunmuştur. Her seçenekteki işaretlerin frekans toplamları derecelerin sırasıyla 1,2,3,4 ve 5 ağırlıklarıyla çarpılıp, işaret sayıları toplama bölünerek o maddeye ilişkin ağırlıklı ortalama (\bar{X}) bulunmuştur.

Araştırmada ağırlıklı ortalamaların 1.00/1.80 değerleri arasında çok az, 1.81/2.60 değerleri arasında az, 2.61/3.40 değerleri arasında orta, 3.41/4.20 değerleri arasında iyi ve 4.21/5.00 değerleri arasında çok iyi derecelerini karşıladığı kabul edilmiştir.

Yönetici anketinin üçüncü bölümünde yer alan ve onların hizmet içi eğitime karşı tutumlarını belirlemeyi amaçlayan maddelerin 3-tamamen, 2-kısmen ve 1-çok az seçenekleri açısından frekans ve yüzdeleri bulunmuş ve buna ilişkin tablo da ilgili bölümde verilmiştir. Tutumla ilgili ağırlıklı ortalamaların 1.00/1.66 değerleri arasında çok az, 1.67/2.33 değerleri arasında kısmen ve 2.34/3.00 değerleri arasında da kısmen derecelerini karşıladığı kabul edilmiştir. Anketlerin son bölümünü oluşturan açık uçlu sorulara verilen cevaplar ise her grup için ayrı ayrı sınıflandırılarak belli bir sıra dahilinde öneriler adı altında verilmiştir.

Her alt grup için hesaplanan frekans ve yüzdelerin dağılımını gösteren beşli derecelendirme ölçeğine göre tablolar düzenlenmiştir. Kamu ve özel banka gruplarının verilen cevaplar doğrultusunda ortalamaları bulunmuş ve her alt grup için hesaplanan ortalamalar t testinden yararlanılarak karşılaştırılmıştır.

Amaçlara ilişkin bir kısım verilerin sağlanmasında bankaların izin verilen bölümlerinde belgeler ve kayıtlar incelenmiş, ayrıca verilerin bir kısmına ulaşmada bankaların üst kuruluşu olarak kabul edilen Türkiye Bankalar Birliği kayıtları ve aracılığından yararlanılmıştır. Yine bankalara ilişkin verilerin bir bölümü de Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi bünyesinde faaliyet gösteren Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü kayıtların-

dan ve ders notlarından sağlanmıştır. Veri toplamanın her aşamasında uzman kişilerin ve birim yetkililerinin toplanan veriye ilişkin g6r6ř ve 6nerileri alınmıştır.

Araştırmanın istatistiksel yorumlanmasında manidarlık d6zeyi 0,05 olarak benimsenmiş olup, bu d6zeyde manidar 7ıkanlar i7in 0,01 d6zeyinde de tabloya bakılmıştır.



BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde anket uygulanan ve görüşme yapılan kişilerin niteliklerine ve hizmet içi eğitime ilişkin bulgular alt başlıklar halinde açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Anket Uygulanan Gruplara İlişkin Bulgular

Anket uygulanan gruplara ilişkin kişisel nitelikler bankalara göre ayrı ayrı tablolandırılmış, açıklanmış ve karşılaştırmalar yapılmıştır.

1. Eğitimci ve Öğretici Grubu

Kamu ve özel bankaların eğitim birimlerinde görevli eğitimcileri ile, kadrolu öğretmenlerinin oluşturduğu bu gruba ilişkin kişisel nitelikler tablo 7'de verilmiştir.

a. Kamu Bankaları

Kamu bankalarındaki eğitimci ve öğretici grubun yüzde 4,55'inin lise ve dengi, yüzde 4,55'inin ön lisans, yüzde 56,82'sinin lisans ve yüzde 34,08'inin de yüksek lisans düzeyinde öğrenim yaptıkları görülmektedir.

Grubun yaşları itibarıyla da, yüzde 9,09'unun 21-25 arasında, yüzde 25,00'inin 26-30 arasında, yüzde 34,08'inin 31-35 arasında, yüzde 15,92'sinin 36-40 arasında, yüzde 11,36'sinin 41-50 arasında ve yüzde 4,55'inin de 51-60 arasında olduğu görülmektedir.

TABLO 7

EĞİTİMCİ VE ÖĞRETİCİ GRUBUNUN NİTELİKLERİ

Değişkenler	K a m u B a n k a l a r ı				Ö z e l B a n k a l a r				g	Toplam									
	a	b	c	d	e	f	g	Toplam											
1. Eğitim	-	2	2	25	15	-	-	-	4	44	-	4	1	31	2	-	-	38	
Düzeyi %	-	4,55	4,55	56,82	34,08	-	-	-	100	-	-	-	10,53	2,63	81,58	5,26	-	100	
2. Yaş	-	4	11	15	7	5	2	44	-	-	-	-	7	10	11	8	2	-	38
%	-	9,09	25,00	34,08	15,92	11,36	4,55	100	-	-	-	-	18,42	26,32	28,95	21,05	5,26	-	100
3. Bank.	F	12	8	14	5	2	3	44	-	-	-	13	11	7	5	1	1	-	38
Kıdemi %	F	27,27	18,18	31,82	11,36	4,55	6,82	100	-	-	-	34,21	28,95	18,42	13,16	2,63	2,63	-	100
4. Katıl.	F	9	10	12	13	-	-	44	-	-	-	3	10	11	14	-	-	-	38
Kurs S. %	F	20,45	22,73	27,27	29,55	-	-	100	-	-	-	7,89	26,32	28,95	36,84	-	-	-	100

Bankacılık mesleğindeki kıdemleri ise, yüzde 27,27'sinin 1-5 yıl arasında, yüzde 18,18'inin 6-10 yıl arasında, yüzde 31,82'sinin 11-15 yıl arasında, yüzde 11,36'sının 16-20 yıl arasında, yüzde 4,55'inin 21-25 yıl arasında ve yüzde 6,82'sinin de 26 yıl ve daha çok kıdemi olduğu anlaşılmaktadır.

Kamu bankaları eğitimci ve öğreticilerinin eğitim konusunda kendilerini geliştirmek için katıldıkları eğitimlerin sayısına gelince; yüzde 20,45'inin hiçbir eğitime katılmadığı, yüzde 22,73'ünün bir kez katıldığı, yüzde 27,27'sinin iki kez katıldığı ve yüzde 29,55'inin de üç kez ve daha fazla katıldığı anlaşılmaktadır.

b. Özel Bankalar

Tablodan da görüleceği üzere, bu grubun yüzde 10,53'ünün lise ve dengi, yüzde 2,63'ünün ön lisans, yüzde 81,58'inin lisans, ve yüzde 5,26'sının da yüksek lisans öğrenimli oldukları anlaşılmaktadır.

Grubun yaş durumu bakımından yüzde 18,42'sinin 21-25 arasında, yüzde 26,32'sinin 26-30 arasında, yüzde 28,95'inin 31-35 arasında, yüzde 21,05'inin 36-40 arasında ve yüzde 5,26'sinin de 41-50 arasında olduğu görülmektedir.

Özel bankalar eğitimci ve öğreticilerinin yüzde 34,21'inin 1-5 yıl arasında, yüzde 28,95'inin 6-10 yıl arasında, yüzde 18,42'sinin 11-15 yıl arasında, yüzde 13,16'sının 16-20 yıl arasında, yüzde 2,63'ünün 21-25 yıl arasında ve yüzde 2,63'ünün de 26 yıl ve daha fazla mesleki kıdemi olduğu görülmektedir.

Grubun kendini geliştirmek amacıyla katılmış olduğu kurs sayısı bakımından yüzde 7,89'unun hiçbir kursa katılmadığı, yüzde 26,32'sinin bir kez katıldığı, yüzde 28,95'inin iki kez katıldığı

ve yüzde 36,84'ünün de üç kez ve daha fazla katıldığı anlaşılmaktadır.

Kamu ve özel banka eğitimci ve öğretmenlerinin kişisel nitelikleri karşılaştırıldığında;

- Her iki grupta da ortaokul mezunu eğitimci ve öğretici bulunmadığı, grubun büyük çoğunluğunun (yüzde 56,82 ve yüzde 81,58) yüksek öğrenimlilerden oluştuğu ve kamu bankalarında yüksek lisanslı eğitimci ve öğretmenlerin özel bankalara oranla daha fazla olduğu,

- Bankaların hiçbirinde 25 ve daha az ve 61 ve daha fazla yaşlarda eğitimci ve öğretmenlerin bulunmadığı, özel bankalarda 51-60 yaş grubundan eğitimci ve öğretici bulunmasına karşın kamu bankalarında bulunmadığı, gerek kamu gerek özel bankalarda 31-35 yaş grubunun çoğunlukta (yüzde 34,08 ve yüzde 28,95) olduğu,

- Bankacılık kıdemleri açısından kamu bankalarında büyük çoğunluğun 11-15 yıl arasında olmasına karşın özel bankalardaki büyük çoğunluğun da 1-5 yıl arasında bulunduğu ve dolayısıyla genç eğitimci kadronun özel bankalarda daha fazla sayıda olduğu,

- Kamu bankaları eğitimci ve öğretmenlerinin özel bankalar eğitimci ve öğretmenlerine oranla daha fazlasının hiçbir eğitim programına katılmadığı buna karşın iki grupta da çoğunluğun eğitim programlarına üç kez ve daha fazla katıldığı, anlaşılmaktadır.

2. Personel Grubu

Kamu ve özel bankalarda çalışan en az bir eğitim programına katılmış personel grubunun nitelikleri tablo 8'de yer almaktadır.

TABLO 8
PERSONEL GRUBUNUN NİTELİKLERİ

Değişkenler	K a m u B a n k a l a r ı				Toplam	Ö z e l B a n k a l a r				Toplam			
	a	b	c	d		e	7	8	9		10		
1. Eğitim	F	5	43	4	40	7	99	2	34	4	45	6	91
Düzeyi	%	5,05	43,43	4,05	40,40	7,07	100	2,20	37,36	4,40	49,45	6,59	100
2. Yaşı	F	3	19	31	30	16	99	2	12	30	31	16	91
	%	3,03	19,19	31,32	30,30	16,16	100	2,20	13,19	32,97	34,06	17,58	100
3. Banka.	F	37	22	33	7	-	99	35	26	20	10	-	91
Kıdemi	%	37,37	22,22	33,34	7,07	-	100	38,46	28,57	21,98	10,99	-	100
4. Katıl.	F	44	24	31	-	-	99	40	20	31	-	-	91
Kurs S.	%	44,45	24,24	31,31	-	-	100	43,96	21,98	34,06	-	-	100
5. Katıl.	F	25	28	26	-	20	99	20	24	25	-	22	91
Eğt.Adı	%	25,25	28,29	26,26	-	20,20	100	21,98	26,37	27,47	-	24,18	100

a. Kamu Bankaları

Tablodan da görüleceği gibi bu grubun eğitim durumunun sırasıyla, yüzde 5,05'inin ortaokul, yüzde 43,43'ünün lise ve dengi, yüzde 4,05'inin ön lisans, yüzde 40,40'ının lisans ve yüzde 7,07'sinin ise yüksek lisans düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır.

Aynı tabloda grubun yaş durumunun sırasıyla, yüzde 3,03'ünün 20 ve daha az, yüzde 19,19'unun 21-25 arasında, yüzde 31,32'sinin 26-30 arasında, yüzde 30,30'unun 31-35 arasında ve yüzde 16,16'sinin da 36 ve daha çok olduğu görülmektedir.

Bankacılıktaki kıdemlerinin, yüzde 37,37'sinin 1-5 yıl arasında, yüzde 22,22'sinin 6-10 yıl arasında, yüzde 33,34'ünün 11-15 yıl arasında, yüzde 7,07'sinin 16 yıl ve daha çok olduğu görülmektedir.

Şimdiye kadar katıldıkları eğitim programları sayısı itibariyle, yüzde 44,45'inin söz konusu programlara bir kez, yüzde 24,24'ünün iki kez, yüzde 31,31'inin de üç kez ya da daha fazla katıldıkları aynı tabloda yer almaktadır.

Aynı grubun yüzde 25,25'inin temel eğitim programlarına, yüzde 28,29'unun geliştirme eğitimi programlarına, yüzde 26,26'sinin yükseltme eğitimi programlarına ve yüzde 20,20'sinin de özel eğitim programlarına alındığı anlaşılmaktadır.

b. Özel Bankalar

Eğitim düzeyi bakımından özel bankalar personel grubunun yüzde 2,20'sini ortaokul, yüzde 37,36'sını lise ve dengi, yüzde 4,40'ını ön lisans, yüzde 49,45'ini lisans ve yüzde 6,59'unu da yüksek lisans düzeyindeki kişiler oluşturmaktadır.

Grubun yaş durumu, yüzde 2,20'sinin 20 ve daha az, yüzde 13,19'unun 21-25 arasında, yüzde 32,97'sinin 26-30 arasında, yüzde 34,06'sinin 31-35 arasında ve yüzde 17,58'inin 36 ve daha çok olduğu görülmektedir.

Bankacılıktaki kıdemleri sırasıyla, yüzde 38,46'sinin 1-5 yıl arasında, yüzde 28,57'sinin 6-10 yıl arasında, yüzde 21,98'inin 11-15 yıl arasında ve yüzde 10,99'unun da 16 yıl ve daha fazla olduğu görülmektedir.

Personelin şimdiye kadar katıldıkları kursların sayısı itibariyle yüzde 43,96'sinin kurslara bir kez, yüzde 21,98'inin iki kez ve yüzde 34,06'sinin da üç kez ve daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır.

Katıldıkları eğitim programlarının adlarına gelince, yüzde 21,98'inin temel eğitim, yüzde 26,37'sinin geliştirme eğitimi, yüzde 27,47'sinin yükseltme eğitimi ve yüzde 24,18'inin de özel eğitim olduğu anlaşılmıştır.

Kamu ve özel bankalar personel grubunun kişisel nitelikleri karşılaştırıldığında;

- Eğitim durumu bakımından, kamu bankalarındaki en büyük çoğunluğun (yüzde 43,43) lise ve dengi düzeyde olmasına karşın özel bankalardaki en büyük çoğunluğun (yüzde 49,45) lisans düzeyinde olduğu,

- Yaş bakımından iki banka türünde de büyük çoğunlukların (yüzde 30,30 ve yüzde 34,06) 31-35 arasında olduğu, ancak özel bankalarda bu yaştan kamu bankalarına oranla daha fazla personel bulunduğu,

- Bankacılıktaki kıdemleri açısından kamu ve özel bankaların her ikisinde de grubun büyük çoğunluğunu (yüzde 37,37 ve yüzde 38,46) 1-5 yıllık kıdemli personelin oluşturduğu,

- Katıldıkları eğitim programlarının sayısı bakımından kamu ve özel bankalar arasında oranlar itibariyle önemli bir fark olmadığı ancak her ikisinde de çoğunluğun (yüzde 44,45 ve yüzde 43,96) bir kez katıldığı,

- Katıldıkları eğitim programları itibariyle, yine oranlar arasında büyük bir farklılık bulunmadığı, her iki banka türünde de alan değiştirme eğitimine katılan bulunmadığı, anlaşılmaktadır.

3. Yönetici Grubu

Kamu ve özel bankalardaki yöneticilere ilişkin bilgiler tablo 9'da gösterilmiştir.

a. Kamu Bankaları

Grubun eğitim durumunun yüzde 1,49'unun ortaokul, yüzde 22,39'unun lise ve dengi, yüzde 1,49'unun ön lisans, yüzde 65,67'sinin lisans, yüzde 8,96'sinin da yüksek lisans düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır.

Yönetici grubunun yaşı bakımından, yüzde 1,49'unun 25 ve daha az, yüzde 4,48'inin 26-30 arasında, yüzde 5,97'sinin 31-35 arasında, yüzde 31,34'ünün 36-40 arasında, yüzde 40,30'unun 41-50 arasında, yüzde 14,93'ünün 51-60 arasında ve yüzde 1,49'unun da 61 ve daha çok olduğu görülmektedir.

Kamu bankaları yönetici grubunun ünvanlarına göre, yüzde 16,42'sinin müdür, yüzde 2,99'unun müdür yardımcısı,

TABLO 9
YÖNETİCİ GRUBUNUN NİTELİKLERİ

Değişkenler	K a m u B a n k a l a r ı				Toplam	Ö z e l B a n k a l a r											
	a	b	c	d		e	f	g	Toplam								
1. Eğitim	F	1	15	1	44	6	-	-	67	1	12	2	35	10	-	-	60
Düzeyi	%	1,49	22,39	1,49	65,67	8,96	-	-	100	1,67	20,00	3,33	58,33	16,67	-	-	100
2. Yaş	F	1	3	4	21	27	10	1	67	1	3	13	17	23	2	1	60
%		1,49	4,48	5,97	31,34	40,30	14,93	1,49	100	1,67	5,00	21,67	28,33	38,33	3,33	1,67	100
3. Ünvanı	F	11	2	39	1	14	-	-	67	17	5	16	14	8	-	-	60
%		16,42	2,99	58,20	1,49	20,90	-	-	100	28,33	8,33	26,67	23,33	13,34	-	-	100
4. Banka.	F	1	7	16	18	13	12	-	67	1	6	16	21	11	5	-	60
Kıdemi	%	1,49	10,45	23,88	26,87	19,40	17,91	-	100	1,67	10,00	26,67	35,00	18,33	8,33	-	100

yüzde 58,20'sinin müdür yardımcısı, yüzde 1,49'unun ikinci müdür ve yüzde 20,90'ının da diğer yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Yöneticilerin mesleki kıdemlerinin ise, yüzde 1,49'unun 1-5 yıl arasında, yüzde 10,45'inin 6-10 yıl arasında, yüzde 23,88'inin 11-15 yıl arasında, yüzde 26,87'sinin 16-20 yıl arasında, yüzde 19,40'ının 21-25 yıl arasında ve yüzde 17,91'inin de 26 yıl ve daha çok olduğu görülmektedir.

b. Özel Bankalar

Bu grubun eğitim durumunun, yüzde 1,67'sinin ortaokul, yüzde 20,00'sinin lise ve dengi, yüzde 3,33'ünün ön lisans, yüzde 58,33'ünün lisans ve yüzde 16,67'sinin de yüksek lisans düzeyinde olduğu görülmektedir.

Yaş itibariyle yüzde 1,67'sinin 25 ve daha az, yüzde 5,00'inin 26-30 arasında, yüzde 21,67'sinin 31-35 arasında, yüzde 28,33'ünün 36-40 arasında, yüzde 38,33'ünün 41-50 arasında, yüzde 3,33'ünün 51-60 arasında ve yüzde 1,67'sinin de 61 yaş ve daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticilik ünvanları bakımından sırasıyla yüzde 28,33'ünün müdür, yüzde 8,33'ünün müdür başyardımcısı, yüzde 26,67'sinin müdür yardımcısı, yüzde 23,33'ünün ikinci müdür ve yüzde 13,34'ünün de diğer yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Bankacılık mesleğindeki kıdemleri, yüzde 1,67'sinin 1-5 yıl arasında, yüzde 10,00'unun 6-10 yıl arasında, yüzde 26,67'sinin 11-15 yıl arasında, yüzde 35,00'inin 16-20 yıl arasında,

yüzde 18,33'ünün 21-25 yıl arasında ve yüzde 8,33'ünün de 26 yıl ve daha çok kıdemleri olduğu anlaşılmaktadır.

Kamu ve özel banka yöneticilerinin kişisel nitelikleri karşılaştırıldığında;

- Her iki banka türündeki yöneticilerin büyük çoğunluğunun (yüzde 65,67 ve yüzde 58,33) lisans düzeyinde olduğu ve en çok yüksek lisans dereceli yöneticilerin özel bankalarda görevli olduğu,

- Gerek kamu gerek özel bankalarda 41-50 yaş arasındaki yöneticilerin çoğunlukta (yüzde 40,30 ve yüzde 38,33) olduğu, ve 31-35 yaş arasındaki yöneticilerin özel bankalarda kamu bankalarına oranla daha fazla olduğu,

- Kamu bankalarında yöneticilerin büyük çoğunluğunun (yüzde 58,20) müdür yardımcısı olmasına karşın, özel bankalardaki yöneticilerin büyük çoğunluğunun (yüzde 28,33) müdürlerden oluştuğu,

- Bankacılık kıdemleri açısından her iki bankada da çoğunluğun 16-20 yıl arasında kıdemi olduğu, yaşlı yöneticilerin kamu bankalarında daha fazla olduğu, anlaşılmaktadır.

4. Denetici Grubu

Kamu ve özel bankaların teftiş kurullarında görevli deneticilerin kişisel nitelikleri tablo 10'da yer almaktadır.

a. Kamu Bankaları

Bu grubun eğitim durumunun, yüzde 89,36'sı lisans, yüzde 10,64'ü de yüksek lisans düzeyinde olduğu görülmektedir.

TABLO 10

DENETİCİ GRUBUNUN NİTELİKLERİ

Değişkenler	K a m u B a n k a l a r ı					Ö z e l B a n k a l a r					g Toplam				
	a	b	c	d	e	f	g	Toplam	a	b		c	d	e	f
1. Eğitim F	42	5	-	-	-	-	-	47	30	8	-	-	-	-	38
Düzevi %	89,36	10,64	-	-	-	-	-	100	78,95	21,05	-	-	-	-	100
2. Yaşlı F	5	12	21	5	3	1	-	47	-	15	10	9	4	-	38
%	10,64	25,53	44,68	10,64	6,38	2,13	-	100	-	39,47	26,32	23,68	10,53	-	100
3. Banka. F	18	17	6	6	-	-	-	47	10	13	12	3	-	-	38
Kıdemi %	38,30	36,16	12,77	12,77	-	-	-	100	26,32	34,21	31,58	7,89	-	-	100
4. Denet. F	13	18	9	7	-	-	-	47	9	16	6	7	-	-	38
Kıdemi %	27,66	38,30	19,15	14,89	-	-	-	100	23,68	42,11	15,79	18,42	-	-	100
5. Katıl. F	17	14	6	10	-	-	-	47	7	8	9	14	-	-	38
Kurs S. %	36,16	29,79	12,77	21,28	-	-	-	100	18,42	21,05	23,68	36,85	-	-	100

Yaş bakımından grubun yüzde 10,64'ünün 25 ve daha az, yüzde 25,53'ünün 26-30 arasında, yüzde 44,68'inin 31-35 arasında, yüzde 10,64'ünün 36-40 arasında, yüzde 6,38'inin 41-50 arasında ve yüzde 2,13'ünün de 51-60 arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Grubun bankacılıktaki kıdemi, yüzde 38,30'unun 1-5 yıl arasında, yüzde 36,16'sının 6-10 yıl arasında, yüzde 12,77'sinin 11-15 yıl arasında ve yine yüzde 12,77'sinin de 16-20 yıl arasında olduğu görülmektedir.

Kamu bankaları deneticilerinin, deneticilik kıdemleri itibariyle, yüzde 27,66'sının 1-3 yıl, yüzde 38,30'unun 4-6 yıl, yüzde 19,15'inin 7-9 yıl arasında olduğu ve yüzde 14,89'unun da 10 yıl ve daha fazla deneticilik kıdemi olduğu anlaşılmaktadır.

Grubun şimdiye kadar katıldığı kurs sayısı bakımından, yüzde 36,16'sının hiçbir kursa katılmadığı, yüzde 29,79'unun bir kez katıldığı, yüzde 12,77'sinin iki kez katıldığı ve yüzde 21,28'inin de üç kez ve daha fazla katıldığı anlaşılmaktadır.

b. Özel Bankalar

Tablo 10'dan görüleceği gibi özel bankalar müfettiş ve müfettiş yardımcılarında oluşan denetici grubunun eğitim durumu, yüzde 78,95'i lisans ve yüzde 21,05'i de yüksek lisans düzeyindedir.

Grubun yaşı itibariyle, yüzde 39,47'sinin 25 ve daha az yaşta, yüzde 26,32'sinin 26-30 yaş arasında, yüzde 23,68'inin 31-35 yaş arasında ve yüzde 10,53'ünün de 36-40 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Özel banka deneticilerinin bankacılık mesleğindeki kıdemlerine gelince, yüzde 26,32'sinin 1-5 yıl arasında, yüzde 34,21'inin 6-10 yıl arasında, yüzde 31,58'inin 11-15 yıl arasında ve yüzde 7,89'unun da 16-20 yıl arasında kıdemleri olduğu görülür.

Denetici olarak görevli oldukları süre ise, grubun yüzde 23,68'inin 1-3 yıl, yüzde 42,11'inin 4-6 yıl, yüzde 15,79'unun 7-9 yıl ve yüzde 18,42'sinin de 10 yıl ve daha fazladır.

Katıldıkları kurs sayısı bakımından, yüzde 18,42'sinin hiç katılmadığı, yüzde 21,05'inin bir kez katıldığı, yüzde 23,68'inin iki kez katıldığı ve yüzde 36,85'inin de üç kez ve daha fazla katıldığı anlaşılmaktadır.

Kamu ve özel olarak kişisel nitelikler karşılaştırılırsa;

- Eğitim düzeyi bakımından kamu ve özel banka deneticileri arasında büyük bir farklılık olmadığı,

- 25 ve daha az ve 41-50 yaş arasındaki deneticilerin sadece kamu bankalarında bulunduğu, 26-30 yaş arasındaki genç deneticilerin özel bankalarda çoğunlukta (yüzde 39,42) olduğu, kamu bankalarında büyük çoğunluğun 31-35 yaş arasında bulunduğu,

- Deneticilerin katıldıkları eğitim programları sayısı bakımından, kamu bankalarında büyük çoğunluğun (yüzde 36,16) hiçbir eğitime katılmadığı buna karşın, özel bankalarda büyük çoğunluğun (yüzde 36,85) üç kez ve daha fazla eğitime katıldığı dolayısıyla özel bankalar deneticilerinin hizmet içinde yetişmiş oldukları, görülür.

5. Müşteri Grubu

Kamu ve özel bankaların müşterilerine ilişkin kişisel nitelikler tablo 11'de görülmektedir.

TABLO 11

MÜŞTERİ GRUBUNUN NİTELİKLERİ

Değişkenler	K a m u B a n k a l a r ı				Ö z e l B a n k a l a r				g	Toplam						
	a	b	c	d	e	f	g	h								
1. Eğitim	5	5	18	4	30	5	-	67	3	6	14	7	22	7	-	59
Düzeyi %	7,46	7,46	26,87	5,97	44,78	7,46	-	100	5,08	10,17	23,74	11,86	37,29	11,86	-	100
2. Meslek	13	8	24	7	6	4	5	67	5	8	20	9	8	6	3	59
%	19,40	11,94	35,82	10,45	8,96	5,97	7,46	100	8,47	13,56	33,90	15,26	13,56	10,17	5,08	100

a. Kamu Bankaları

Tablo da da görüldüğü gibi, kamu bankaları müşteri grubunun eğitim durumunun, yüzde 7,46'sının ilkokul, yüzde 7,46'sının ortaokul, yüzde 26,87'nin lise ve dengi, yüzde 5,97'sinin ön lisans, yüzde 44,78'inin lisans ve yüzde 7,46'sının da yüksek lisans düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır.

Grubun mesleklere göre dağılımı, yüzde 19,40'ının işadını, yüzde 11,94'ünün işçi, yüzde 35,82'sinin memur, yüzde 10,45'inin öğrenci, yüzde 8,96'sının ev kadını, yüzde 5,97'sinin emekli ve yüzde 7,46'sının da diğer mesleklerden olduğu görülmektedir.

b. Özel Bankalar

Bu grubun eğitim durumunun da, yüzde 5,08'inin ilkokul, yüzde 10,17'sinin ortaokul, yüzde 23,74'ünün lise ve dengi, yüzde 11,86'sının ön lisans, yüzde 37,29'unun lisans ve yüzde 11,86'sının da yüksek lisans düzeyinde olduğu görülmektedir.

Grubun mesleki dağılımı, yüzde 8,47'sinin işadını, yüzde 13,56'sının işçi, yüzde 33,90'ının memur, yüzde 15,26'sinin öğrenci, yüzde 13,56'sının ev kadını, yüzde 10,17'sinin emekli ve yüzde 5,08'inin de diğer meslek gruplarından olduğu anlaşılmaktadır.

Kamu ve özel banka müşterilerinin kişisel nitelikleri karşılaştırıldığında;

- Eğitim düzeyleri bakımından iki grup arasında önemli

bir fark olmadığı,

- Mesleki dağılımları itibariyle ilkokul mazunu müşterilerin kamu bankalarında daha fazla bulunduğu, buna karşın ev kadınları ve emeklilerin de özel bankalarda daha fazla bulunduğu, anlaşılmaktadır.

Görüşme Yapılan Kişilere İlişkin Bulgular

Bankaların hizmet içi eğitim birimleri ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin genel bilgilerle, faaliyetler öncesinde eğitim amaç ve politikasının belirlenmesine ilişkin bilgilerin sağlanması amacıyla ek B'deki görüşme formu ile 9.1.1986 ve 1.3.1986 tarihleri arasında Ankara ve İstanbul illerinde toplam 16 kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Bu yöntemle sağlanan bilgiler, anket yoluyla sağlanan bilgilerle birleştirilerek araştırmanın amaçları doğrultusunda değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 5'de görüleceği gibi, görüşme yapılan kişilerden biri araştırma, planlama ve eğitim genel müdür yardımcısı, biri eğitim bölüm başkanı, dördü eğitim müdürü, üçü eğitim müdür yardımcısı, biri personel müdür yardımcısı, ikisi eğitim başuzmanı, ikisi eğitim uzmanı ve ikisi de memurdur.

Diğer yandan kamu bankalarının eğitim birimlerinin tümünün Eğitim Müdürlüğü biçiminde, özel bankalardan iki tanesinin (Yapı ve Kredi Bankası, Şekerbank) Eğitim Bölüm Başkanlığı ve Personel Müdürlüğü biçiminde, üç tanesinin de (T. İş Bankası, Pamukbank, Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası) kamu bankalarında olduğu gibi Eğitim Müdürlüğü biçiminde örgütlendiği anlaşılmaktadır.

Hizmet İçi Eğitime Yönelik Bulgular

Bankaların eğitim birimlerinde görevli toplam 16 kişi ile yapılan görüşmeler ve toplam 610 kişiye uygulanan anketlerden aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

A. Bankaların Hizmet İçi Eğitim Birimleri ve Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Genel Bulgular

Bu alt bölümde, kamu ve özel bankaların eğitim birimlerinin yetkilileri ile yapılan görüşmelerden sağlanan bilgiler tablolastırılmış, açıklanmış ve yorumlanmıştır.

1. Bankaların eğitim faaliyetlerini düzenleyen tüzük, yönetmelik, v.b. yönetsel metinlerin mevcut olup olmadığı incelendiğinde;

- Kamu bankalarının tümünün, özel bankalardan da bir tanesinin (pamukbank) eğitim yönetmeliklerinin bulunduğu,
- Üç özel bankada (T. İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Şekerbank) bu etkinliklerin yönetmelik yerine yaklaşık 10-15 yıl önceden alınmış Yönetim Kurulu kararları ile yürütüldüğü,
- Özel bir bankanın da (Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası) bir yönetmelik hazırlığı içinde olduğu, belirlenmiştir.

2. Yönetim Kurulu kararları veya bir yönetmelikle oluşturulan eğitim birimlerinin örgüt yapısı içindeki yerleri araştırıldığında; bir banka hariç (Şekerbank) tümünde eğitim birimlerinin ilgili genel müdür yardımcılıklarına bağlı Eğitim Müdürlüğü ya da Eğitim Bölüm Başkanlığı biçiminde, diğerinde ise genel müdür yardımcılığına bağlı Personel Müdürlüğü biçiminde örgütlendiği görülmüştür.

3. Yapılan görüşmeler ve gözlemler sonucunda yönetsel metinlerdeki yapı ile işleyen yapının genelde uyuşmadığı belirlenmiştir. Örneğin, bankaların bir bölümü yönetmeliklerinde yer almayan eğitim programları düzenlemektedirler. Konuya ilişkin olarak ilgililer, eğitim yönetmeliklerinin esnek olduğu açıklamasını getirmektedirler.

4. Birimlerin yerleşim durumuyla ilgili olarak toplanan verilerde;

- Kamu bankalarının eğitim birimlerinin tümünün genel müdürlüklerinden ayrı binalarda olduğu, özel bankalardan Yapı ve Kredi Bankası ile Şekerbank'ın genel müdürlükleriyle aynı binada, diğer üç özel bankanın da ayrı binalarda olduğu,

- Dört kamu ve dört özel bankanın eğitim için kullanılan bina ve tesislerinin kendi malları olduğu, kamu bankası olan TC Merkez Bankasınca yalnızca bir katı eğitim birimine ait olan binaya ayda 15 milyon TL kira ödendiği, özel banka Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankasınca da tüm banka binaları ve tesisleri için kira bedellerinin dolar olarak ödendiği,

- Üç kamu bankası (TC Merkez Bankası, T. Halk Bankası, Sümerbank) ile özel banka Şekerbank'ın eğitim birimleri binalarının eğitim amacıyla düzenlenmediği, bunların dışında kalan diğer bankaların eğitim birimleri binalarının eğitim amacıyla planlandığı ve inşa edildiği,

- Yukarıda belirtilen üç kamu ve bir özel banka dışındaki bankaların eğitim amaçlı binalarında yeteri kadar salon ve dersane bulunduğu,

- Yapı ve Kredi Bankası ile Şekerbank dışındaki bankaların yönetim birimlerinin ayrı binalarda olduğu,

- Sümerbank, T. İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası ve Şekerbank dışındaki tüm bankaların yeni bir eğitim sitesi tasa-

rıları olduğu ancak bunun büyük bir yatırımı gerektirdiği yapılan görüşmeler ve gözlemlerden anlaşılmıştır.

5. Bankaların eğitim birimlerinin personel kadroları ile ilgili olarak sağlanan bilgiler tablo 12'de gösterilmiştir.

TABLO 12
BANKALARIN EĞİTİM BİRİMLERİ PERSONEL SAYILARI

Personel	Bölüm Başkanı	Müdür	Müd. Yd. II. Müd.	Başuzm.	Uzman	Araşt.	Sözleş. Öğret.	Amir	Şef	Şef Yd.	Memur	Diğer	Toplam
Bankalar													
TC Merkez Bankası	-	1	3	-	-	5	6	2	2	4	2	1	26
TC Ziraat Bankası	-	1	8	3	2	-	-	7	4	5	7	8	45
T. Halk Bankası	-	1	2	1	-	-	-	3	1	2	4	3	17
T. Vakıflar B.	-	1	1	-	-	-	-	-	1	1	4	-	8
Sümerbank	-	1	1	-	2	-	-	2	-	-	4	-	10
T. İş Bankası	-	1	3	-	-	35	-	-	2	2	10	-	53
Yapı ve Kredi B.	1	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	3	6
Pamukbank	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	1	-	3
Şekerbank	-	1	2	-	-	-	-	-	2	-	9	-	14
Uluslar.E.Tic.B.	-	-	3	-	-	-	1	-	-	-	-	1	5
TOPLAM.....	1	7	23	5	5	40	7	14	13	15	41	16	187

- Bankaların hizmetli personel dışındaki eğitim birimi kadro sayıları tablodan da görüleceği gibi TC Merkez Bankası 26, TC Ziraat Bankası 45, T. Halk Bankası 17, T. Vakıflar Bankası 8, Sümerbank 10, T. İş Bankası 53, Yapı ve Kredi Bankası 6, Pamukbank 3, Şekerbank 14, Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası 5 kişidir. Buna göre, eğitim birimi personel sayıları bakımından T. İş Bankası 53 kişiyle birinci sırada, TC Ziraat Bankası 45 kişiyle ikin-

ci sırada, TC Merkez Bankası 26 kişiyle üçüncü sırada ve Pamukbank' da 3 kişiyle onuncu ve sonuncu sırada yer almaktadır. Diğer yandan, bankaların eğitim birimleri personel sayılarının tüm banka personel sayısına oranına ilişkin bilgiler tablo 13'de verilmiştir.

TABLO 13

BANKALARIN EĞİTİM BİRİMLERİ PERSONEL SAYISI VE TÜM BANKA PERSONEL SAYISINA ORANI

Bankanın Adı	Tüm PerSo- nel Sayısı	Eğt.Birimi Pers.Sayısı	Eğt.Birimi Perso- nelinin tüm banka Pers. oranı (yüzde)	
K A M U	TC Merkez Bankası	7.824	26	0,33
	TC Ziraat Bankası	39.038	45	0,12
	T. Halk Bankası	13.770	17	0,12
	T. Vakıflar Bank.	4.986	8	0,16
	Sümerbank	684	10	1,46
İ Z E O	T. İş Bankası	21.864	53	0,24
	Yapı ve Kredi B.	9.350	6	0,06
	Pamukbank	2.842	3	0,11
	Şekerbank	2.743	14	0,51
	Uluslar.End.T.Bank.	864	5	0,58
TOPLAM.....	103.965	187	-	

Görülebileceği gibi, bankaların eğitim birimi personel sayılarını tüm banka personeline oranladığımızda yüzde 1,46 ile Sümerbank birinci sırada ve yüzde 0,06 ile de Yapı ve Kredi Bankası sonuncu sırada yer almaktadır. Araştırma kapsamındaki bankaların tümünde bu oran yüzde 0,18'dir.

- TC Ziraat Bankası, Türkiye İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası ve Pamukbank dışındaki bankaların eğitim personeline ilişkin özel bir görev tanımlarının bulunmadığı belirlenmiştir.

- Görüşme yapılan bankaların eğitim birimlerinde çalışan 187 personelin nitelikleriyle ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

TABLO 14
BANKALARIN EĞİTİM BİRİMİ PERSONELİNİN NİTELİKLERİ

Öğrenim Düzeyi		İlk	Orta	Lise	Yüksek	Toplam
Bankanın Adı						
K A M U	TC Merkez Bankası	-	-	5	21	26
	TC Ziraat Bankası	-	12	18	15	45
	T. Halk Bankası	3	4	1	9	17
	T. Vakıflar Bankası	-	2	4	2	8
	Sümerbank	-	-	3	7	10
O Z E H	T. İş Bankası	-	-	4	49	53
	Yapı ve Kredi Bank.	-	2	2	2	6
	Pamukbank	-	-	2	1	3
	Şekerbank	-	-	8	6	14
	Uluslar.End.Tic.B.	-	-	-	5	5
TOPLAM.....		3	20	47	117	187

Tablodan görüleceği üzere, en çok yükseköğretim mezunu istihdam eden banka T. İş Bankasıdır. Diğer yandan, Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankasının tüm personeli yükseköğretim yapmıştır. TC Merkez Bankası, Sümerbank, T. İş Bankası, Pamukbank, Şekerbank ve Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankasının eğitim kadrolarında hiç ortaokul mezunu bulunmamakta ve kadrosunda ilköğretim mezunu istihdam eden tek banka ise T. Halk Bankasıdır. Genelde bankaların eğitim birimlerinde çalışanların yüzde 63'ü yükseköğretilidir.

T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

- Bankaların eğitim birimleri personelinin eğitimle ilgili olarak yetişme durumları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

TABLO 15

EĞİTİM BİRİMİ PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMDE YETİŞME DURUMLARI

Bankanın Adı	Eğt. Birimi Personel S.	Eğitilen Personel S.	Fark	
K A M U	TC Merkez Bankası	26	19	7
	TC Ziraat Bankası	45	45	-
	T. Halk Bankası	17	7	10
	T. Vakıflar Bankası	8	6	2
	Sümerbank	10	4	6
O Z E L	T. İş Bankası	53	51	2
	Yapı ve Kredi Bankası	6	5	1
	Pamukbank	3	2	1
	Şekerbank	14	5	9
	Uluslararası End.Tic.B.	5	3	2
TOPLAM.....	187	147	40	

Bankaların eğitim birimlerinde istihdam edilen personelin eğitim bakımından TC Ziraat Bankası birinci, T. İş Bankası ikinci, Yapı ve Kredi Bankası da üçüncü sırada yer almaktadır. Genel olarak, bankaların eğitim birimlerindeki personelin yüzde 79'u hizmet içi eğitimden geçmiş ve yetiştirilmiştir.

6. Bankaların hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılan ders araçlarının durumu incelendiğinde;

- Bankaların tümünde eğitim için gerekli ders araç ve gereçlerin bulunduğu anlaşılmıştır.

- TC Merkez Bankası, T. Vakıflar Bankası, Pamukbank ve Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası'nca çeşitli yayın ve ders notları yanında aylık bülten çıkarılmakta, diğer bankalar ise çeşitli teksir ve ders notları yayınlamaktadırlar

- Büro donanımı ve düzeniyle ilgili olarak özel bankaların kamu bankalarına oranla daha iyi durumda oldukları gözlemlerden anlaşılmıştır.

7. Bankalarda hizmet içi eğitim planlarının hazırlanması hususu ile ilgili olarak;

- Eğitim planlarının TC Merkez Bankası, TC Ziraat Bankası, T. İş Bankası ve Pamukbank'ta eğitim araştırmacısı ya da uzmanlarınca, Sümerbank'ta iki memur tarafından, T. Halk Bankası, T. Vakıflar Bankası, Yapı ve Kredi Bankası ve Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankasında eğitim birimi yöneticilerince hazırlandığı, Şekerbank'ta 1981 yılında hazırlanmış standart bir plan doğrultusunda hareket edildiği yapılan görüşmelerden anlaşılmıştır.

- Planlar hazırlanmadan önce tüm bankaların şu ya da bu şekilde bir ihtiyaç saptama çalışması yaptıkları belirlenmiştir.

- Yapılan planlar eğitim birimlerince incelendikten sonra onay için ilgili genel müdür yardımcısına gönderilmekte ve hiçbir bankada bu aşamada bir aksama olmadığı belirtilmektedir.

8. Bankaların son iki yıllık (1984 ve 1985) eğitim bütçesine ayrılan ödenek tutarlarını gösteren bilgiler tablo 16'da yer almaktadır.

TABLO 16
BANKALARIN EĞİTİM BÜTÇELERİ

Bankalar		1984	1985	Toplam
		Bütçesi	Bütçesi	(Milyon TL)
K A M U	TC Merkez Bankası	58	280	338
	TC Ziraat Bankası	239	530	769
	T. Halk Bankası	47	73	120
	T. Vakıflar Bank.	20	25	45
	Sümerbank	147	210	357
Ö Z E L	T. İş Bankası	200	270	470
	Yapı ve Kredi B.	100	160	260
	Pamukbank	30	42	72
	Şekerbank	50	50	100
	Uluslar.End.T.B.	80	125	205
TOPLAM.....		971	1.765	2.736

Görülebileceği üzere, 1984/1985 yıllarına ait eğitim harcamaları bakımından TC Ziraat Bankası birinci sırada ve T. Vakıflar Bankası da sonuncu sırada yer almaktadır. Artış oranları bakımından yüzde 500'e varan artış oranıyla TC Merkez Bankası birinci durumda olup, hiç artış göstermeyen bütçe Şekerbank'ın eğitim bütçesidir. Eğitim harcamalarının tüm bankalar açısından ikinci yılda yüzde 100'e varan bir artış kaydettiği görülmektedir.

Diğer yandan, eğitim için ayrılan ödeneklerin tamamının kullanıldığı ilgili bankaların yetkililerince belirtilmiştir.

9. Bankalarda 1985 yılında yapılan eğitimler ve katılanların sayıları tablo 17'de gösterilmiştir.

TABLO 17

BANKALARDA 1985 YILINDA UYGULANAN EĞİTİM TÜRLERİ VE
KATILANLARIN SAYISI

Eğitim Türleri		Temel Eğitim	Yükselt. Eğitimi	Gelişt. Eğitimi	Özel Eğitim	Toplam
K A M U	TC Merkez Bankası	320	46	60	130	556
	TC Ziraat Bankası	203	305	1.267	50	1.825
	T. Halk Bankası	255	80	20	68	423
	T. Vakıflar Bank.	60	100	21	10	191
	Sümerbank	18	9	13	11	51
Ö Z E L	T. İş Bankası	433	214	516	40	1.203
	Yapı ve Kredi B.	198	81	529	82	890
	Pamukbank	81	47	165	13	306
	Şekerbank	53	22	35	70	180
	Uluslar.End.T.B.	29	18	96	50	193
TOPLAM.....		1.650	922	2.722	524	5.818

Görülebileceği gibi, araştırma kapsamındaki bankalarda 1985 yılında alan değiştirme eğitimi dışındaki eğitimlerin tümü yapılmıştır. Bu eğitim türlerinden geliştirme eğitimleri 2.722 kişi ile birinci sırada ve özel eğitimler ise dördüncü ve sonuncu sırada yer almaktadır.

Eğitilen personel sayısı bakımından TC Ziraat Bankası birinci, T. İş Bankası ikinci, Yapı ve Kredi Bankası üçüncü ve Sümerbank ise onuncu ve sonuncu sırada yer almaktadır. Bu farklılıklar bankaların büyüklüğü, eğitim olgusunun yerleşmişliği ve bir bakıma ekonomik durumları ile açıklanabilir.

10. Bankalarda hizmet içi eğitim programlarının uygulanması ve değerlendirilmesinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

- Örnekleme alınan bankalarda öğreticiler konunun özelliğine göre kurum içinden, Türkiye Bankalar Birliği, SEGEM gibi benzer kurumlardan ve üniversitelerden sağlanmaktadır.

- Yapılan eğitimlerin süreleri eğitimin türüne göre değişmektedir. Buna göre, özel eğitim olarak kabul edilen yurt dışı eğitimi en uzun süreyi (2-2,5 yıl gibi) kapsamaktadır. Daha sonra 4-8 ay süreli yabancı dil eğitimleri gelmektedir. En az süreli eğitim ise, geliştirme eğitimi kapsamında sayılan 3-5 günlük seminer ve panellerdir. Bunların dışında kalan eğitimlerin süreleri genelde bir hafta ile on hafta arasında değişmektedir.

- Bankalarca yürütülen eğitim faaliyetlerinde genel olarak anlatım yönteminden yararlanılmaktadır. Ancak Yapı ve Kredi Bankası, Pamukbank ve Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankasında bu yönteme ilave olarak vaka incelemesi ve grup tartışması yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Türkiye İş Bankasında da yalnızca vaka incelemesi yönteminden yararlanıldığı anlaşılmıştır.

11. Eğitim faaliyetlerinde karşılaşılan engeller ve sorunlarla ilgili olarak ilgililerin verdikleri cevaplar ve gözlemlere göre;

- TC Merkez Bankası, T. Vakıflar Bankası, Sümerbank, Yapı ve Kredi Bankası, Pamukbank ve Şekerbank'ın mekân sorunlarının olmadığı, TC Ziraat Bankası, T. Halk Bankası, T. İş Bankası ve Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası'nın mekân sorunları olduğu,

- Bankaların çoğunda yönetimden kaynaklanan bir sorunları olmadığı, buna karşın Uluslararası Endüstri ve Ticaret

Bankasındaki eğitim faaliyetlerinin tümünde son sözün üst yönetime ait olduğu,

- T. Halk Bankası ve Pamukbank dışındaki bankaların yapıdan kaynaklanan bir sorunları olmadığı, T. Halk Bankasında yapının yeniden kurulması gerektiği, Pamukbank'ta ise yetişmiş ve yerleşmiş bir kadroya ihtiyaç duyulduğu,

- T. Halk Bankası dışında kalan bankaların birim personelinin kaynaklanan bir sorunları olmadığı, T. Halk Bankasında eğitim birimi yöneticilerinin eğitim kökenli olmaması nedeniyle konuyla ilgili bazı inceliklerin bilinemediği,

- Öğretici sağlanması ile ilgili hiçbir bankanın önemli bir sorunu olmadığı, T. Vakıflar Bankasında başarı ve devamlı ilgili otoriter bir tutum izlendiği, diğer bankalarda da bu konunun çok ciddi bir biçimde izlenildiği,

- Eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde hiçbir bankada yasal bir engelle karşılaşmadığı,

- Hiçbir bankanın öğrencilerden kaynaklanan bir sorunları olmadığı,

- Yukarıda sayılanlardan başka tüm bankaların bir sorunları ya da engelleri olmadığı, belirlenmiştir.

12. Daha etkili bir bankacılık eğitiminin gerçekleştirilebilmesi için ne yapılması gerektiği konusunda banka ilgili ve yetkililerinin verdikleri cevaplar özetle şöyledir:

- Bankalardaki eğitim faaliyetleri akademik düzeyde kalmamalı ve sürekli olarak uygulanmalıdır.

- Eğitim ihtiyaçları bilimsel olarak saptanmalıdır.

- Banka eğitim birimlerinin araç-gereç ve mekân sorunları olmamalıdır. Bunun için, tüm olanakların sağlandığı bağımsız ve yeter büyüklükte bir site gereklidir. Ayrıca bu sistemin yeterli bir eğitimci kadrosu da olmalıdır.

- Eğitim, bankanın tüm kademelerindeki personeli kapsamalı ve eğitimcilerin de eğitilmesi gereklidir.
- Faaliyetlere katılanların tüm ihtiyaçları karşılanmalıdır.
- Eğitimlerin sonunda mutlaka objektif bir değerlendirme yapılmalıdır.
- İnsan ilişkilerinde çok duyarlı olunmalıdır. Bu, özellikle müşteri ilişkilerinde daha çok önem taşımaktadır.
- Eğitimde örnek olarak kullanılabilir modül bir banka şubesi kurulmalıdır.
- Yurt dışı ve yurt içi benzer kurumlar ve üniversitelerle işbirliği yapılmalıdır.
- Bankacılık alanındaki tüm gelişmeler yakından izlenmeli, değerlendirilmeli ve süratle uygulanmalıdır.
- Bankanın ve banka personelinin amaçları özdeşleştirilmelidir.
- Eğitim modeli geliştirilirken mutlaka verimi ölçebilen bir model olması gerekliliği gözönünde bulundurulmalıdır.

B. Hizmet İçi Eğitimin Aşamalarına İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde kamu ve özel bankaların eğitim birimi ilgilileri ile, yönetici, eğitimci ve öğretici, personel, denetçi ve müşterilerden oluşan gruplardan anket ve görüşme yöntemiyle sağlanan bilgiler belli bir sıraya konularak tablolaştırılmış, maddeler halinde açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Yöntem bölümünde de belirtildiği gibi, hesaplanan ağırlıklı ortalamaların 1.00-1.80 değerleri arasında çok az, 1.81-2.60 değerleri arasında az, 2.61-3.40 değerleri arasında orta, 3.41-4.20 değerleri arasında iyi ve 4.21-5.00 değerleri arasında da çok iyi derecelerini karşıladığı kabul edilmiştir.

Bu doğrultuda, anketlerdeki soruların gerçekleşme dereceleri kamu ve özel bankalar için gruplara göre yorumlanmış ve her soru için ayrı ayrı karşılaştırmalar yapılmıştır. Diğer yandan, bu alt bölümde hizmet içi eğitimin aşamalarına göre tüm grupların görüşleri açıklanmış ve yorumlanmıştır. Ayrıca yönetici anketinin üçüncü bölümünde yer alan eğitime ilişkin tutumlar ayrı bir alt başlıkta açıklanıp yorumlanmıştır.

Gruplara göre, soruların hizmet içi eğitimin hangi aşamasına ait olduğunu gösteren bilgiler tablo 18'de gösterilmiştir.

TABLO 18

GRUPLARA GÖRE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AŞAMALARINDA YER ALAN SORU NUMARALARI

Aşamalara Göre Soru Numaraları	Personel Grubu	Yönetici Grubu	Eğt.ve Öğr. Grubu	Denetici Grubu	Müşteri Grubu
Amaç ve Politika- nın Belirlenmesi	Bankaların eğitim birimi ilgililerinden görüşme yöntemiyle sağlanmıştır.				
İhtiyaçların Saptanması	1	1	1,2,4,5	1,5,6	-
Eğitimin Planlanması	6,7	2	6,7,8,9, 10,11,12, 13,14	2	-
Programların Hazırlanması	15	4	3,15,16, 17,18	-	-
Programların Uygulanması	2,3,4,8,9, 10,11,14, 16,17,19	3,9,10	19,20,21, 22,23,24, 25,26,27	7,10	5
Eğitimin Değer- lendirilmesi	5,12,13 18,20,21	5,6,7,8	28,29,30	3,4,8,9 11	1,2,3,4
Eğitime İlişkin Tutumlar	-	1'den 24'e kadar	-	-	-

Grupların görüşlerine ilişkin veriler hizmet içi eğitimin aşamalarına göre sıralanarak ayrı ayrı tablolaştırılmıştır. Eğitim amaç ve politikasının belirlenmesine ilişkin bulgular bankaların eğitim birimi ilgili ve yetkilileri ile yapılan görüşmelerden, diğer aşamalarla ilişkin bulgular da gruplardan anket yoluyla sağlanmıştır

1. Eğitim Amaç ve Politikasının Belirlenmesi

Bir kurumda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanmasına başlanılmadan önce genel amaçların belirlenmesi gerekir. Genel amaçlar kurumun politikası ve amaçlarına uygun olarak bir sistem bütünlüğü içerisinde kendi aralarında tutarlı ve temel ihtiyaçları karşılayacak biçimde tesbit edilir.

Bankaların eğitim birimleri yetkililerinden alınan bilgilere ve incelenen kaynaklara göre, bankaların tümünde eğitimin genel amaçları önceden saptanmaktadır. Araştırma kapsamındaki bankaların tümünde bu amaçlar yazılı olarak belirlenmiştir. Yine ilgililerden sağlanan bilgilere göre bankaların tümünün belirli eğitim politikalarının olduğu, ancak hiçbir bankada bunun yazılı olarak belirlenmediği anlaşılmıştır.

Eğitim politikasının yazılı olarak saptanmaması, uygulamada bazı karmaşıklıkları da beraberinde getirecektir. Halbuki yazılı bir eğitim politikası eğitimciler ve diğer ilgililer için temel bir belge niteliğindedir. Çünkü eğitim politikası, ulaşılmak istenen hedeflere ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemleri ifade eder. Eğitim plan ve programları da söz konusu politikanın detaylandırılmasıyla meydana gelir.

Diğer yandan, eğitim politikası eğitim faaliyetlerinin gerek amaca yönelmesinde gerek koordinasyonunda önemli yararlar sağlar ve eğitimi de kendi kendisinin amacı olmaktan kurtarır. Eğitim birimi ilgilileri için sağlam bir başlangıç noktası oluşturur. Bu nedenle eğitim politikalarının yazılı olarak belirlenmesi gerekmektedir.

2. Eğitim İhtiyacının saptanması

Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmasıyla ilgili olarak Eğitimci ve öğretici grubuna dokuz, eğitime katılmış personel grubuna beş, yönetici grubuna bir, denetici grubuna da üç soru olmak üzere toplam 18 soru yöneltilmiştir. Alınan cevaplara ilişkin veriler tablo 19'da yer almaktadır.

Eğitimci ve Öğretici Grubunun Görüşleri

Bankalarda hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması ile ilgili olarak en çok soru bu gruba yöneltilmiştir. Anket formundaki sorulara verilen cevaplar aşağıda açıklanmıştır.

Soru 1. Bankanızdaki eğitim ihtiyaçlarını saptama çalışmalarının sürekli olarak yapılma derecesi.

Programların hazırlanmasına esas oluşturacak ihtiyaç saptama çalışmalarının sürekli olarak yapılma derecesi kamu bankalarında orta (3.16), özel bankalarda ise iyi (3.47) olarak belirlenmiştir.

TABLO 19

EĞİTİM İHTİYAÇLARININ SAPTANMASINA İLİŞKİN VERİLER

Grup Adı	Soru No.	Kamu B.		Özel B.		t Testi Sonuçları		
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	t değeri	Fark	Man.Düz.
Eğt.ve Öğr.	1	3,16	1,36	3,47	1,13	1,13	Önemsiz	0,05
"	2a	2,86	1,50	3,34	1,15	1,63	"	"
"	2b	2,86	1,13	3,34	1,10	1,94	"	"
"	2c	2,45	1,34	3,18	1,16	2,62	Önemli	0,01
"	2d	3,18	1,37	3,71	0,77	2,19	"	0,05
"	2e	3,23	1,51	3,89	0,65	2,67	"	0,01
"	2f	3,25	1,38	3,47	1,01	0,85	Önemsiz	0,05
"	4	3,86	0,90	3,92	0,88	0,29	"	"
"	5	2,98	1,28	2,92	1,30	0,20	"	"
Personel	1a	1,68	1,19	2,14	1,46	2,41	Önemli	0,05
"	1b	1,55	1,11	1,80	1,19	1,54	Önemsiz	"
"	1c	1,97	1,36	2,29	1,37	1,60	"	"
"	1d	2,59	1,48	3,11	1,38	2,52	Önemli	"
"	1e	2,26	1,61	2,70	1,55	1,92	Önemsiz	"
Yönetici	1	2,24	1,44	2,60	1,51	1,38	"	"
Denetici	1	1,87	1,12	3,08	1,08	5,04	Önemli	0,01
"	5	2,66	1,40	3,58	1,22	3,18	"	"
"	6	2,26	1,13	3,29	1,27	3,96	"	"

Eğitim ihtiyaçları statik değil dinamiktir. Koşullar değiştikçe ve teknoloji ilerledikçe ihtiyaçlar da buna bağlı olarak değişecektir. Bilimsel yöntemlerle gerçekçi olarak saptanmamış ihtiyaçlar doğrultusunda düzenlenen eğitim programlarının pek başarılı olamayacağı kesindir. İhtiyaçlar süreklilik arzeder. Bu soruya verilen cevapların ortalamalarına göre kamu ban-

kalarında bu çalışmanın yapılma sıklığının yetersiz olduğu, özel bankalarda daha sık yapıldığı görülmekte ise de t testi sonucunda iki grubun görüşleri arasında önemli bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır ($t= 1,13$).

Soru 2. Bankanızda eğitim ihtiyacı saptanırken aşağıdaki metodlardan yararlanılma derecesi.

a. Anket uygulanması

Banka personelinin eğitim ihtiyacı saptanırken çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır. Bunlardan biri olan anket uygulama yöntemiyle ihtiyaçların saptanması, kamu ve özel bankalarda orta düzeyde (2,86 ve 3,34) gerçekleştirilmektedir.

Bilindiği gibi, anket uygulama çok yaygın bir veri toplama aracıdır. Örneğin eğitim planlaması yapılmadan önce geniş kitlelerin görüşleri bu uygulama ile alınabilir. Bir kısım yöneticiler ve diğer ilgililerle de görüşmeler yapılarak bazı ihtiyaçların belirlenmesi mümkündür. Yukarıdaki sonuca göre, bankaların ihtiyaç saptama çalışmalarında anket uygulanması yönteminden yeterince yararlanmadıklarını söyleyebiliriz.

b. Kayıt ve raporların incelenmesi

Bankada kayıt ve raporların incelenmesi yoluyla ihtiyaçların saptanma derecesi bir önceki soruda olduğu gibi bulunmuştur. Yani kamu bankaları ve özel bankalarda orta düzeyde (2,86 ve 3,34) bu yöntemden yararlanıldığı ortaya çıkmıştır.

Eğitim ihtiyaçlarının tesbitinde yararlanılan personel kayıtları diğer teknikler arasında daha objektif belgeleri oluşturur. Diğer yandan, bu belgelerin periyodik olarak dönemler halinde doldurulması personelin durumunu gerçeğe daha yakın olarak ortaya çıkarabilir. Burada personel kayıtlarından kastedilen eğitim birimi kardeksleri, özlük dosyaları, sicil dosyaları ve tezkiye varakalarıdır. Ancak burada en önemli husus, bu kayıtların nasıl kullanılacağı ve ondan nasıl yararlanılacağı konusudur. Bunun da ehliyetli kişilerce yapılması zorunludur. Geçmiş alışma ve uygulamaların da geleceğe ışık tutacağından hareketle banka arşivlerinin taranması, birimlerarası önemli yazışmaların incelenmesi, teftiş raporlarının gözden geçirilmesi yoluyla birtakım ihtiyaçların belirlenmesi mümkündür. Bunlardan en önemlisi teftiş raporlarıdır. Burada ihtiyaçlar açıkça görülür. Çünkü deneticiler teftiş esnasında gördükleri hata ve yanlışları raporlarına yazmaktadırlar.

Bu maddeye verilen cevapların ortalamalarına göre, bankalarda bu yöntemden yeterince yararlanılmadığı görülmektedir.

c. Grup toplantıları düzenlenmesi

İhtiyaçların bir kısmının grup toplantılarıyla belirlenmesi yöntemine kamu bankaları az(2,45), özel bankalar orta derecede (3,18) başvurmaktadırlar. İki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur($t=2,62$).

Grup toplantıları daha çok yönetici ve diğer ilgililerle yapılabilir. Tüm banka personeli ile toplantı düzenlenmesi çok zordur. Üst ve orta kademe yöneticileri ile top-

lantılar yapılarak da astların ve birimlerin sorunları gündeme getirilebilir.

Hesaplanan ortalamalara göre, kamu bankalarında grup toplantıları yoluyla bir kısım ihtiyaçları belirleme çalışmalarının az yapıldığı, özel bankalarda da yetersiz olmasına karşın kısmen de olsa kamu bankalarından daha fazla yapıldığı görülmektedir.

d. Yapılan çalışmaların gözlenmesi

Bu yöntemi kamu bankaları orta (3,18), özel bankalar da iyi derecede (3,71) kullandıkları belirlenmiştir. Ayrıca iki banka türü eğitimci ve öğreticilerinin görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,19$).

İhtiyaçların belirlenmesi birçok yöntemlerle yapılabilir. Zaten tek bir yönteme bağımlı kalmak da hatalıdır. Bankanın çalışmaları uzmanlarca gözlenip bir değerlendirme yapılabilir. Ayrıca uygulamaların ve uygulamada karşılaşılan güçlüklerin bir değerlendirmesi yapılarak bazı noktalar tesbit edilebilir. Yukarıdaki sonuçlara göre, kamu bankalarınca bu yöntemden yeterince yararlanılmadığı, özel bankalarda bunun yeterli olduğu görülmektedir.

e. Üst yönetimin isteklerinin saptanması

Bankalarda ihtiyaçlar saptanırken üst yönetimin isteginden yararlanılma metodunun kamu bankalarında orta (3,23), özel bankalarda da iyi derecede (3,89) kullanıldığı görülmektedir. İki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,67$).

Bu sonuca göre, özel bankalarda eğitim ihtiyaçları saptanırken üst yönetimin isteği metodunun çok kullanıldığı kamu bankalarında ise bu metodun fazla kullanılmadığı görülmektedir. Üst yönetimin isteği ihtiyaç saptamada bilimsel bir yol olmamakla birlikte, onların da görüşlerine başvurmak ve deneyimlerinden yararlanmak gerekir.

f. Birimlerden yazışmayla sorulması

Bankaların bir bölümünde ihtiyaç saptama işleminin yazışma yolu ile yapıldığı yapılan görüşmelerden anlaşılmıştır. Ankete verilen cevapların ortalamalarına göre de, bu yöntemden yararlanma kamu bankalarında orta (3,25), özel bankalarda da iyi derecede (3,47) gerçekleşmektedir.

Genellikle kadrolarında ihtiyaç saptama çalışması yapabilecek araştırmacıları bulunmayan bankalarca ya da diğer ihtiyaç saptama yöntemlerine ilaveten ayrıca uygulanan bir yöntemdir. Yazışmalarda, birimlere birer yazı yazılarak personelin hangi eğitime ihtiyacı olduğu ve kimlerin katılmasını istediği eğitim birimince sorulur. Gelen cevaplar doğrultusunda da programlar düzenlenmektedir. İki grubun görüşleri arasında bir fark görülmekte ise de (0,05) manidarlık düzeyinde bu farklılık önemli bulunmamıştır ($t=0,81$).

Soru 4. Eğitim ihtiyacını saptama çalışmalarının, ihtiyaçların açıkça belli olduğu durumlar dikkate alınarak yapılma derecesi.

Grubun bu maddeye verdiği cevapların ortalaması kamu bankaları için (3,86), özel bankalar için de (3,92) hesaplanmıştır.

Meslek türlerinin hızla arttığı günümüzde gerekli olan tüm bilgilerin okullarda öğretilmesi çok zor bir duruma gelmiştir. Teknolojinin hızla ilerlemesi de hizmet öncesinde verilen bilgilerin kısa sürede işbaşında yetersiz kalmasına neden olmakta ve personelin hizmet içinde yetiştirilmesi bir zorunluluk olmaktadır. Böyle durumlarda eğitim ihtiyaçları geniş ve kapsamlı bir araştırmaya gerek duyulmaksızın açıkça görülebilmektedir.

Her iki grubun ortalamasının iyi derecede çıkması ve birbirine yakın olması, ihtiyaç saptama çalışmaları yaparken bankaya yeni personel atanması, mevzuatın değişmesi, iş ve metod değişikliği gibi, ihtiyaçların açıkça belli olduğu durumların dikkate alınması ilkesine yeterince uyduklarını göstermektedir.

Soru 5. Eğitim ihtiyacını saptama çalışmalarının, ihtiyaçların açıkça belli olmadığı durumlar dikkate alınarak yapılma derecesi.

Bankada gizli eğitim ihtiyaçlarının saptanması, bir başka ifadeyle ihtiyaçların açıkça belli olmadığı durumlar dikkate alınarak ihtiyaç saptama çalışmalarının yapılma derecesinin hem kamu hem de özel bankalarda orta düzeyde (2,98 ve 2,92) olduğu ve konuya yeterince önem verilmediği belirlenmiştir.

Eğitim ihtiyaçlarının açıkça belli olmadığı durumlarda gerekli araştırmaların yapılması zorunludur. Yapılan araştırmalar sonunda işlerin normal yürümemesinin, personelin kendisinde aranılan niteliklere sahip olmamasından veya başka bir sebepten ileri geldiği tesbit edilebilir.

Görünen ihtiyaçların ortaya çıkarılması için çok detaylı bir araştırma ya da incelemeye gerek olmasa bile, hizmetin verilmesini dolaylı olarak etkileyen ve gelecekte ortaya çıkma ihtimali olan görülmez ihtiyaçların belirlenmesi, uygun yöntem ve teknikleri kullanarak araştırma yapmayı zorunlu kılar. Bu konularda sürekli olarak araştırmalar yapılması gerekirken, hem kamu hem de özel bankalarımızda bu tür çalışmaların yeterince yapılmadığı görülmektedir.

Personel Grubunun Görüşleri

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasıyla ilgili olarak toplam beş sorunun sorulduğu personel grubunun görüşleri aşağıdadır.

Soru 1. Bir eğitim programına alınmanızdan önce, bankanız eğitim birimince aşağıda belirtilen işlerin yapılma derecesi.

a. Anket uygulanarak fikirlerinizin alınması

Kamu bankalarındaki eğitimlere katılan personelin eğitim programına alınmadan önce anket yoluyla fikirlerinin alınma derecesinin ağırlıklı ortalaması (1,68), özel bankalardaki personelin ise (2,14) bulunmuştur. Bu iki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,41$).

Hizmet içi eğitim faaliyeti öncesinde personelin fikirlerinin alınması konusunda her iki bankanın da gerekeni yap-

madığı görülmektedir. Ancak özel banka personelinin az da olsa görüşlerinin alınmış olması, bu bankaların eğitim yöneticilerinin kamu bankalarından biraz daha olumlu davranışlarını göstermektedir.

b. Personelin Katıldığı Bir Ön Toplantı Yapılması

Bu soruya verilen cevapların ortalaması kamu bankaları personeli için (1,55), özel bankaların personeli için de (1,80) hesaplanmıştır.

Eğitimler öncesinde, hem kamu hem de özel banka eğitim yönetimlerinin eğitime alınacak personel ile çok az toplantı ya da bilgi alışverişi yapmış olduğunu göstermektedir. Bu, her iki banka türü için de önemli bir eksikliktir. Çünkü eğitim öncesinde informal biçimde de olsa yeterli görüşme ya da toplantı yapılması eğitime olumlu yönde katkıda bulunacaktır.

c. İş veya görev analizinin yapılması

Programlar öncesinde, bankanın değişik birimlerinde iş veya görev analizinin hem kamu hem de özel bankalarda az sıklıkta (1,97 ve 2,29) yapıldığı görülmektedir.

İş veya görev analizleri personelin işbaşında yaptığı işlemlerin belirlenmesini ve bu doğrultuda iş veya görevi yapacak personeli yetiştirmek üzere hangi alanlarda ve hangi düzeylerde eğitim yapılması gerektiğini ortaya koyar. Bu nedenle, hem personel seçiminde hem de program hazırlamada iş analizinin önemi büyüktür. Personelin iş içinde başarısını

etkileyen unsurları esas alarak eğitim programı hazırlanırken hareket noktası, bireyin gireceği işi oluşturan işlemleri belirlemektir. Bunun için işin analiz edilmesi gerekir. İş niteliği ne olursa olsun, öğrencilerin öğrenmeleri gerekli olan işlemlerin saptanması gerekmektedir.

d. Amirlerin görüşlerine başvurulması

Amirlerin görüşlerine başvurulması konusundaki soruya verilen cevapların ortalamaları kamu bankaları için (2,59), özel bankalar için (3,11) olup, bu iki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,52$).

Gerek ihtiyaçların saptanmasında gerek programların hazırlanmasında yöneticilerin görüşlerinden yararlanılması çok önemlidir. Çünkü personelini en iyi kendisi tanır ve en çok neye ihtiyacının olduğunu bilir. Bunlardan alınacak bilgiler, yapılacak eğitimin türünü de belirler. Bu konuda kamu bankaları yönetici görüşlerinden az yararlanmakta olup, özel bankalar da orta derecede yararlanmaktadırlar. Görüldüğü gibi her iki banka türü de gerekeni yapmamaktadır. Buna karşın özel bankalar kamu bankalarına oranla biraz daha fazla olarak yöneticilerinin görüşlerini almaktadırlar.

e. Personele eğitim için istekli olup olmadığının sorulması

Bu konuda kamu bankaları üzerlerine düşen görevi az derecede (2,26), özel bankalar ise orta derecede (2,70) gerçekleştirdikleri görülmektedir. Hesaplanan ortalamalara göre, özel bankaların kamu bankalarına oranla konuya daha

olumlu yaklaştıkları görülüyor ise de, iki grubun görüşleri arasında anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir ($t=1,92$).

Personele eğitim için istekli olup olmadığının sorulmasının beklentisini de ortaya koyabilmesi açısından önem taşır. Örneğin yükselmeyi isteyen personelin yükseltme eğitimini tercih etmesi ya da yabancı dil öğrenecek kişinin özel eğitimi tercih etmesi bunu gösterir. Hizmet içi eğitim programlarına öncelikle istekli personelin alınması gerekmektedir. Bu sayede hem personel programı benimser hem de eğitim programından daha iyi sonuçlar alınabilir.

Yönetici Grubunun Görüşleri

İhtiyaçların saptanması konusunda bir soru ile yöneticilerin görüşleri alınmış ve açıklanmıştır.

Soru 1. Bankanız eğitim birimince, personelinizin eğitim ihtiyacı saptanırken görüş ve fikirlerinize başvurulma derecesi.

Eğitim ihtiyaçları saptanırken hem kamu hem de özel bankaların eğitim birimlerince yöneticilerin görüşlerinden yararlanılma derecesinin az olduğu (2,24 ve 2,60) görülmektedir.

Banka hizmet içi eğitim programlarının temeli sayılabilecek ihtiyaç saptama işlemi, yöneticilerin görüşleri alınmadan eksik kalmış sayılır. Çünkü personelin gerçek ihtiyacını en iyi kendisi bilir.

Gününün önemli bir bölümünü astlarıyla birlikte çalışarak geçiren bir yönetici onlara gerektiğinde danışmanlık, amirlik, büyüklük, arkadaşlık yapmaktadır. Bu ilişkiler içerisinde onların eğitimi ile de yakından ilgilenir ve ilgilenmesi de gerekir. Onlara en yakın bir kişi olan yönetici onların hangi konularda eğitilmesi gerektiğini de bilir. Ancak bu konuda bankaların üzerlerine düşeni yapmadıkları görülmektedir.

Denetici Grubunun Görüşleri

Eğitim ihtiyaçlarının saptanması konusunda denetici gruba toplam üç soru sorulmuş olup, alınan cevaplar aşağıda açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Soru 1. Bankanız eğitim birimince, personelin eğitim ihtiyacı saptanırken, denetici olarak görüşlerinizden ya da raporlarınızdan yararlanılma derecesi.

Bankaların eğitim birimlerinde ihtiyaçları saptama çalışması yapılırken görüşlerinden ya da raporlarından yararlanılma derecesi kamu bankaları deneticilerince az (1,87) özel banka deneticilerince de orta (3,08)'dir. İki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=5,04$).

İhtiyaçlar saptanırken özellikle kamu bankalarında deneticilerden yeterince yararlanılmadığı görülmektedir. Oysa teftiş raporlarında eğitim ihtiyacı açıkça görülmektedir. Onlardan yararlanmak programların amacına ulaşmasına katkı

sağlayacaktır. Ancak kamu bankalarında bundan az derecede yararlanılması önemli bir eksikliktir. Özel bankaların da yeterli olmasa bile kamu bankalarına göre biraz daha fazla yararlandıkları görülmektedir.

Soru 5. Eğitime ihtiyacı olduğuna kanaat getirdiğiniz personel için eğitim birimine tarafınızdan teklifte bulunulma derecesi.

Hizmet içi eğitime ihtiyacı olduğuna kanaat getirilen personel için eğitim birimine teklifte bulunulma derecesinin kamu bankalarında orta (2,66) özel bankalarda da iyi (3,58) olduğu belirlenmiştir. İki denetici grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur($t=3,18$).

Deneticilerin, teftişleri esnasında gördükleri eğitim eksikliklerini eğitim birimine rapor etmeleri ya da görüş bildirmeleri eğitimciler için çok yararlı olur. Çünkü o eksiklik belirgin bir eğitim ihtiyacıdır. Ancak bunun özel banka deneticilerince yeterince yapıldığı, kamu bankalarında ise yetersiz olduğu görülmektedir.

Soru 6. Eğitim tekliflerinizin, bankanız eğitim birimince dikkate alınma derecesi.

Yapılan hizmet içi eğitim tekliflerinin kamu bankaları eğitim birimlerince az (2,26), özel bankaların eğitim birimlerince de orta düzeyde (3,29) dikkate alındığı görülmektedir. İki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur($t=3,96$).

Deneticilerin eğitim eksikliğini ilgili birime bildirmesiyle birlikte eğitim biriminin de gerekli çalışmalara başlaması gerekir. Ancak kamu bankaları eğitim birimlerinin bu tekliflere yeterince önem vermedikleri belirlenmiştir. Buna karşın özel bankaların tam olmasa bile kısmen de olsa dikkate almış olması kamu bankalarına oranla olumlu bir yaklaşım sayılabilir.

3. Eğitimin Planlanması

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanması ile ilgili olarak maddeleriyle birlikte eğitimci ve öğretici grubuna dokuz, bir eğitim programına katılmış personel grubuna iki, yönetici grubuna bir ve denetici grubuna da bir olmak üzere toplam 13 soru yöneltilmiştir. Cevaplara ilişkin veriler tablo 20'de yer almaktadır.

Eğitimci ve Öğretici Grubunun Görüşleri

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanmasıyla ilgili olarak en çok soru bu gruba yöneltilmiş ve alınan cevaplarla yorumları açıklanmıştır.

Soru 6. Planların sürekli olarak eğitimci personel tarafından hazırlanma derecesi.

Gerek kamu gerek özel bankalarımızda hizmet içi eğitim planlarının sürekli olarak eğitimci kadro tarafından hazırlandığı, bu maddeye verilen cevapların ortalamalarının iyi derecesinde (3,89 ve 4,00) toplanmasından anlaşılmaktadır.

TABLO 20

EĞİTİMİN PLANLANMASINA İLİŞKİN VERİLER

Grup Adı	Soru No.	Kamu B.		Özel B.		t Testi Sonuçları		
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	t Değeri	Fark	Man. Düz.
Eğt. Öğr.	6	3,89	1,02	4,00	1,04	0,50	Önemsiz	0,05
" "	7	3,41	1,15	3,87	0,88	2,05	Önemli	"
" "	8	3,43	1,17	3,84	0,64	2,01	"	"
" "	9	3,39	1,06	3,97	0,79	2,87	"	0,01
" "	10	3,66	1,06	4,03	0,85	1,71	Önemsiz	0,05
" "	11	3,66	1,20	4,08	0,82	1,87	"	"
" "	12	3,73	0,97	4,05	0,84	1,61	"	"
" "	13	3,77	0,99	4,21	0,81	2,18	Önemli	"
" "	14	3,16	1,36	4,03	0,91	3,42	"	0,01
Personel	6	3,07	1,42	3,41	1,17	1,78	Önemsiz	0,05
" "	7	3,27	1,12	3,24	1,08	0,19	"	"
Yönetici	2	2,96	1,15	3,15	1,27	0,91	"	"
Denetici	2	2,81	0,80	3,34	1,07	2,55	Önemli	"

Bir kurumda hizmet içi eğitim etkinliklerinin beklenen yararları sağlayabilmesi için planlı yapılması zorunludur. Kurumun üretim planının yanısıra, eğitim etkinliklerinin de uzun süreli planının bulunması, bu planın yıllara akışını gösteren programlara ayrılması gerekir.

Bilindiği gibi, bankalar ya da kurumlar genellikle 3-5 yıllık eğitim planları hazırlamaktadırlar. Planlar uzun vadeli ve esnek olarak hazırlanır ve yıllık programlar da bunlara dayalı olarak yapılır. Planların rastgele ya da ehliyetsiz kişilerce hazırlanması uygulamada bazı aksaklıkları da beraberinde getireceğinden bunun mutlaka bilinçli ve ehliyetli kişilerce yapılması gerekmektedir. Kamu ve özel bankalarda planların ehliyetli kişilerce hazırlandığı verilen cevapların ortalamalarından anlaşılmaktadır.

Soru 7. Planların hazırlanmasında, bankanın tüm kademelerindeki personeli kapsamaması ilkesine uyulma derecesi.

Eğitim planları hazırlanırken mutlaka bankanın tüm kademelerini kapsamaması gerekmektedir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamalarına göre (3,41 ve 3,87) kamu ve özel bankaların bu ilkeye iyi derecede dikkat ettiklerini göstermektedir. Ancak iki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır ($t=2,05$).

Yukarıdaki paragraflarda planların ehliyetli kişilerce hazırlanması gerektiğine değinilmişti. Çünkü planlarda birçok ilkenin dikkate alınması gerekiyor. Planın bankanın tüm kademelerini kapsamaması bu ilkelere biridir. Eğitim planları hazırlanırken bankanın tüm birimlerini ve tüm kadrolarını mutlaka kapsamaması gerekmektedir. Aksi takdirde o planın başarılı olacağını söylemek çok zordur. Burada özel bankaların konuya daha fazla özen gösterdikleri görülmektedir.

Soru 8. Hedeflerin önceden belirlenmesi ilkesine uyulma derecesi.

Yukarıdaki maddeye hem kamu hem de özel bankalar eğitimci ve öğreticilerince verilen cevapların ortalamalarına göre (3,43 ve 3,84), planlarda hedeflerin önceden belirlenme derecesinin iyi olduğu görülmektedir. Ancak iki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde anlamlı bir fark tesbit edilmiştir ($t=2,01$).

Bankalarca hazırlanan hizmet içi eğitim planlarında hedeflerin de önceden belirlenmesi zorunludur. Burada söz konusu olan hedefler geneldir ve bankanın politikası doğrultusunda saptanır.

Bu, aynı zamanda ülkenin eğitim politikasından da soyut olmalıdır. Hesaplanan ortalamalara göre, hedeflerin önceden belirlenmesi ilkesine özel bankaların kamu bankalarına oranla daha fazla dikkat ettikleri görülmektedir.

Soru 9. Eğitim önceliklerinin saptanması
ilkesine uyulma derecesi.

Planlarda eğitim önceliklerinin belirlenmesi ilkesine kamu bankalarınca orta (3,39) ve özel bankalarca da iyi derecede (3,97) uyulduğu ve iki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde farklılık olduğu saptanmıştır ($t=2,87$).

Eğitim planlarında yer alan bazı eğitimlerin öncelikle yapılması gerekmektedir. Bazı eğitimler aciliyet göstermez. Ancak bir mevzuat değişikliğinin uygulamaya konulması acil bir program yapılmasını gündeme getirir. Bankaların eğitim birimlerinden diğer birimlerin de görüşleri alınarak öncelikler belirlenmelidir. Bu konunun özel bankalarda iyi ve kamu bankalarında orta derecede dikkate alındığı görülmektedir. Kamu bankalarının eğitim önceliklerini yeterli bir düzeyde belirlediklerini söyleyebiliriz.

Soru 10. Geçmiş uygulamalardan yararlanılma
derecesi.

Kamu ve özel bankalarda geçmiş uygulamaların değerlendirilmesi çalışmasının yapıldığı (3,66 ve 4,03) görülmektedir.

Planlar hazırlanırken diğer çalışmalara ek olarak geçmişteki uygulamaların da incelenmesi ve ondan yararlanılması

gerekmektedir. Bu sayede planın ve dolayısıyla eğitimin kaliteli olmasına olumlu bir katkı sağlanmış olur. En azından geçmişte yapılan hatalar ve ortaya çıkan aksaklıklar yinelenmemiş olur.

Soru 11. Bankacılıktaki değişme ve gelişmelerin dikkate alınma derecesi.

Her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de sürekli olarak gelişmeler ve değişmeler gözlenmektedir. Planların hazırlanması aşamasında bunların hem kamu hem de özel bankalarda yeterince (3,66 ve 4,08) dikkate alındığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre bankaların gerekeni yaptığını söyleyebiliriz.

Banka yöneticileri çağın ve dolayısıyla teknolojik gelişmenin gerisinde kalmamak için, kendilerini ve kurumlarını bu değişmeye ayak uydurmak durumundadırlar. Örneğin bilgisayar bankacılığına geçmeyen ya da başka bir ifadeyle bu tekniği bankasına uyarlamayan yöneticilerin başarılı olma şansları azalacaktır. Ancak bankalarımız bu alandaki değişme ve gelişmeleri yeterince dikkate almaktadırlar.

Soru 12. Gerektiğinde istenilen değişikliğin yapılabilmesi için esneklik ilkesine uyulma derecesi.

Gerektiğinde planlarda istenilen değişikliğin yapılabilmesini teminen esneklik ilkesine hem kamu hem de özel bankalarda yeterince (3,73 ve 4,05) uyulması, konuya gereken hassasiyetin gösterildiği anlamına gelmektedir.

Bilindiği üzere, esnek ve genel olarak hazırlanan planlar doğrultusunda yıllık ya da dönemler halinde eğitim programları hazırlanmaktadır. Bu nedenle, planların yapılacak çalışmalarını engelleyici hükümler taşıması gerekir. Planlar, acil bir durumda ortaya çıkan bir sorunun çözümü için program hazırlamaya ya da üst yönetimin isteği doğrultusunda bir çalışma yapabilmeye elverişli bulunmalıdır. Bankalarımızda bu ilkenin yeterince dikkate alındığı görülmektedir.

Soru 13. Bankadaki çalışmaların dikkate alınma derecesi.

Bu maddeye verilen cevapların ortalamalarına göre bankadaki çalışmaların dikkate alınması ilkesine kamu bankalarında iyi (3,77) ve özel bankalarda da çok iyi (4,21) uyulduğu görülmektedir. İki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır ($t=2,18$).

Bankalardaki eğitim faaliyetleri planlanırken kurumun çalışmalarını aksatmayacak biçimde planlanması gerekir. Bankanın en yoğun çalışma saatleri tercih edilmemeli ve genellikle sabah erken saatler ile hafta sonları tercih edilmelidir. Ya da bir süre personeli tamamen işinden ayırıp tam gün eğitim yapılmalıdır. Ancak tüm bunlar yapılacak eğitimin türüne göre değişiklik gösterebilir. Özel bankalarda eğitimci ve öğreticilere uygulanan anketteki sorulara verilen cevapların ortalaması çok iyi derecede bulunmuştur. Buradan hareketle, özel bankaların eğitim birimlerinin bankanın çalışmalarını hiçbir zaman aksatmadığını söyleyebiliriz. Her ne kadar kamu bankalarının cevaplarının ortalamasının da iyi derecede çıkmasına karşın, özel bankaların onlardan daha fazla konuya önem verdiğini ortaya koymaktadır.

Soru 14. Eğitim bütçesinin dikkate alınma derecesi.

Bu maddeye verilen cevapların ortalamalarına göre bu ilkeye kamu bankalarında orta (3,16), özel bankalarda da iyi derecede (4,03) uyulduğu ve iki grubun görüşlerinin de (0,01) düzeyinde farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır($t=3,42$).

Bankalarca eğitim faaliyetleri planlanmadan eğitim için tahsis edilen bütçenin incelenmesi ve dikkate alınması zorunludur. Hiçbir kurumda eğitim kesimine ayrılan kaynaklar sınırsız değildir. Özellikle Türkiye gibi gelişme sürecinde bulunan ülkelerde eğitime ayrılan kaynaklar oldukça sınırlıdır. Planlı kalkınma politikası izlenmesinin başta gelen amacı, bu sınırlı kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını sağlamaktır. Ayrıca eğitim ihtiyaçları dahil olmak üzere, toplumun ihtiyaçları giderek artmakta ve bu ihtiyaçların türleri de günden güne çoğalmaktadır. Genel eğitim sistemimizdeki bu kısıtlı harcamaların aksine bankalarımızda önemli bir harcama sorunu bulunmamaktadır.

Bilindiği üzere, bütçe bir sevk ve idare aracıdır. Belirli hedeflere yöneltilmiş, bir başka ifadeyle planlanmış çalışmaların bir kontrol metodudur. Eğitim birimi yöneticisi sevk ve idarenin bir temsilcisi olarak bu aracı en iyi şekilde kullanmak ve değerlendirmek durumundadır. Bunun için de kendisine yeterli imkânları sağlayacak ve elverişli bir esnekliğe sahip bütçe için çaba göstermek zorundadır. Problem bölümünde de değinildiği gibi, eğitim amacıyla banka bütçelerinden büyük paralar harcanmaktadır. Bazı bankalar eğitim bütçesini dikkate alarak harcama yaparken, bazı bankalarda da bütçe sınırlaması söz konusu olmadığından rahatça harcama yapmaktadırlar.

Eğitim bütçesi bankanın olanakları çerçevesinde belirlenmekte olduğundan bu noktanın gözardı edilmemesi gerekir. Bankaların eğitimci ve öğreticilerinin verdikleri cevapların ortalamalarına göre, kamu bankalarının planlar hazırlanırken eğitim bütçelerini yeterince dikkate almadıkları ve özel bankaların da bu ilkeye yeterince uydukları görülmektedir.

Personel Grubunun Görüşleri

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanmasına ilişkin olarak personel grubuna sorulan iki soruya alınan cevaplar aşağıda açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Soru 6. Eğitim faaliyetlerinin, bankadaki çalışmalar dikkate alınarak düzenleme derecesi.

Eğitim faaliyetlerinin bankanın çalışmaları dikkate alınarak planlanması konusuna kamu bankaları orta (3,07), özel bankalar ise iyi derecede (3,41) dikkat etmektedirler.

Personel bankadan hizmet içi eğitim amacıyla bir süre için de olsa işinden ayrılması diğer iş arkadaşlarına ek bir görevi de beraberinde getirecektir. Bu nedenle hizmet içi eğitim programlarının uygulanması için en uygun zamanın seçilmesi gerekir. Bu zamanın saptanmasında bankanın çalışma programının, personelin yetiştirilmesinin zorunlu veya elverişli olacağı sürelerin göz önünde bulundurulması gerekir. Bunlar dikkate alınmadan yapılan planlar hem bankanın çalışmalarını aksatacak hem de eğitimi olumsuz yönde etkileyecektir.

Yukarıdaki sonuçlara göre, özel bankalar eğitim faaliyetlerini planlarken bankanın çalışmalarını dikkate aldığı, ka-

mu bankalarında buna yeterince dikkat edilmediği görülmekte ise de, iki grubun görüşleri arasında önemli bir fark bulunmamıştır($t=1,78$).

Soru 7. Günlük derslerin süre ve sayılarının uygunluk derecesi.

Günlük ders süresi ve sayılarının her iki banka türünde de katılanların dikkat yeteneklerine orta derecede (3,27 ve 3,24) uygun olduğu belirlenmiş olup, bu konuya yeterince önem verilmediği görülmektedir.

Programlarda yer alan derslerin sayı ve süreleri, katılanların kapasitesini aşması durumunda eğitimi olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle konunun özelliğine göre ve fazlaca dikkati dağıtmadan süre ve sayı belirlenmelidir. Ancak bu yapılırken yetişkinlerin özellikleri de hesaba katılmalıdır.

Yönetici Grubunun Görüşleri

Eğitim faaliyetlerinin planlanmasıyla ilgili olarak yönetici grubuna yalnızca bir soru yöneltilmiş ve alınan cevap aşağıda açıklanarak yorumlanmıştır.

Soru 2. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kurum ve personel çalışmaları dikkate alınarak planlanma derecesi.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kurum ve personel çalışmaları dikkate alınarak uygun zamanlarda yapılma derecesinin hem kamu hem de özel bankalarda orta düzeyde (2,96 ve 3,15) olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Bankalarca, genellikle yaz aylarında personelin büyük bir bölümünün izinli olması, mali yıl sonu ve başlarında da işlerin çok yoğun olmasından dolayı eğitim faaliyetlerinin planlanmasında bunun dikkate alınması gerekmektedir. Dikkate alınmadığı takdirde hem bankanın çalışmaları hem de eğitim faaliyetlerinin aksayacağı kuşkusuzdur. Yukarıdaki sonuca göre, eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesinde kurum ve personel çalışmalarının yeterince dikkate alınmadığı görülmektedir.

Denetici Grubunun Görüşleri

Eğitimin planlanmasıyla ilgili olarak deneticilere sadece bir soru yöneltilmiştir. Alınan cevap ise, aşağıda açıklanıp yorumlanmıştır.

Soru 2. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bankadaki çalışmalar dikkate alınarak planlanma derecesi.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bankanın çalışmaları dikkate alınarak planlanma derecesinin kamu ve özel banka deneticilerince orta (2,81 ve 3,34) olduğu kabul edilmektedir. İki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,55$).

Eğitim zamanının belirlenmesinde kurumun mesai saatleri, çalışma düzeni ve personelin yetiştirilmesinin zorunlu ya da elverişli olduğu zamanlar gözönünde bulundurulur. Bunlar dikkate alınmadan yapılan planlar hem bankanın çalışmalarını aksatacak hem de eğitimi olumsuz yönde etkileyecektir.

Yukarıdaki sonuca göre, eğitim faaliyetleri planlanırken bankanın çalışmalarının yeterince dikkate alınmadığı görülmektedir. Bu yetersizliğe karşın, ortalamalara bakarak, özel bankalarda az da olsa kamu bankalarından daha iyi durumda olduklarını söyleyebiliriz.

Her dört grubun aynı soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde, özel bankalarda yapılan planlamada bankadaki çalışmaların kamu bankalarına oranla daha çok dikkate alındığı görülür. Yukarıdaki paragraflarda da değinildiği gibi eğitimin planlanmasında bankanın çalışmalarının dikkate alınması; hem bankanın çalışmalarını aksatmamak, hem eğitime karşı olumsuz bir hava yaratılmasını önlemek, hem de yapılacak eğitime olumlu yönde katkıda bulunmak bakımından önemli bir durumdur. Bu nedenle, özellikle kamu bankalarının konuya hassasiyet göstermesi ve eğitim için en uygun zamanın seçilmesine dikkat etmesi gerekir.

4. Eğitim Programlarının Hazırlanması

Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasıyla ilgili olarak maddeleriyle birlikte eğitimci ve öğreticilere yedi, eğitime katılmış personele bir, yöneticilere de bir olmak üzere toplam dokuz soru yöneltilmiştir. Alınan cevaplara ilişkin veriler tablo 21'de yer almaktadır.

Eğitimci ve Öğretici Grubunun Görüşleri

Eğitim programlarının hazırlanması konusunda toplam yedi soru sorulan bu grubun cevapları ve yorumları aşağıda verilmiştir.

TABLO 21

EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASINA İLİŞKİN VERİLER

Grup Adı	Soru No.	Kamu B.		Özel B.		t Testi Sonuçları		
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	t Değeri	Fark	Man.Düz.
Eğt.Öğr.	3a	2,70	1,58	3,55	1,16	2,80	Önemli	0,01
" "	3b	3,68	1,05	3,97	1,03	1,27	Önemsiz	0,05
" "	3c	3,34	1,35	3,45	1,08	0,39	"	"
" "	15	2,86	1,42	3,63	1,00	2,86	Önemli	0,01
" "	16	3,16	1,31	4,05	0,84	3,73	"	"
" "	17	3,09	1,16	3,58	0,95	2,07	"	0,05
" "	18	3,34	1,33	3,92	0,85	2,39	"	"
Personel	15	3,12	1,02	3,40	1,11	1,77	Önemsiz	"
Yönetici	4	3,10	1,07	3,32	1,07	1,12	"	"

Soru 3. Bankanızdaki eğitimlere katılacak personelin seçiminde aşağıdaki metodlardan yararlanılma derecesi.

a. Başvuru formlarının incelenmesi

Hizmet içi eğitime alınacak personelin belirlenmesi için bazı yöntemler uygulanmaktadır. Bunlardan biri katılmak isteyenlerin doğrudan dilekçe ya da form doldurma yoluyla eğitim birimine başvurmalarıdır. Bu yöntemden kamu bankalarının yararlanma derecesinin orta (2,70), özel bankaların da iyi (3,55) olduğu görülmektedir. Ayrıca iki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,80$).

Genellikle yükseltme ve özel eğitimlerde bu yönteme başvurulmaktadır. Katılmak isteyenlerin başvuruları alınır, sonra bunlar eğitim birimlerinde incelenip eğitime alınacaklar belirlenir. Ya da başvuranların tümü için genel bir yete-

nek sınavı yapıp bunun sonucuna göre belirleme yapılır. Özel bankaların eğitim birimleri bu yöntemden kamu bankalarından daha çok yararlandıkları görülmektedir.

b. Personel kayıtlarının taranması

Bir başka personel seçme yöntemi ise, personel kayıtlarının taranması yöntemidir. Hem kamu hem özel bankalarda bu yöntemden yararlanılma derecesinin iyi (3,68 ve 3,97) olduğu görülmektedir.

Bankaların eğitim birimlerinin diğer birimlerle olduğu gibi personel birimleri ile de sıkı bir işbirliği içinde olmalıdırlar. Çünkü personelin sicil dosyaları, tezkiye varakaları genellikle personel birimlerinde muhafaza edilmektedir. Gerektiğinde buralardaki kayıtlardan yararlanılır. Diğer yandan, birçok bankanın eğitim birimlerinde tutulan kardekslerden de yararlanmak mümkündür. Burada personelin bazı kişisel özellikleri ile daha önce katıldıkları eğitim yer alır. Bunların taranması yoluyla eğitime alınacaklar belirlenir ve ayrıca mükerrer katılma da önlenmiş olur. Kamu ve özel bankalarda bu yöntemden yeterli bir düzeyde yararlanılıyor olması sık sık başvurulan yöntemlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır.

c. Yöneticilerin görüşlerinin alınması

Özel bankaların çoğunda ve kamu bankalarının bazılarında başvurulan bir yöntem olduğu yapılan görüşmeler sonucu anlaşılan yönetici görüşlerinden yararlanılarak personelin eğitime seçilmesi yönteminden, görüşme sonucuna uygun olarak kamu bankalarında orta (3,34) ve özel bankalarda da iyi derecede (3,45) yararlanıldığı ortaya çıkmıştır.

Bu yöntemle eğitim birimlerince bankanın diğer birimlerindeki yöneticilere anket gönderilerek biriminin hangi tür eğitime ihtiyacı olduğu veya hangi tür eğitimin yapılmasını istediği, kimlerin katılmasını talep ettiği sorulur. Ya da daha çok Türkiye İş Bankasında uygulandığı gibi yönetici özel teklif formları ile hangi personelin katılmasını istediğini eğitim birimine teklif eder. Kamu ve özel bankalarda arasına başvuru bir yöntem de yöneticilerle yapılan görüşmeler ya da toplantılardır. İki banka türü arasında matematiksel bir farklılık görülmesine karşın, t testi sonucunda bunun anlamlı olmadığı yani gerçekte bir fark bulunmadığı anlaşılmıştır ($t=0,39$).

Soru 15. Programlar hazırlanmadan önce uygulayıcılarla eğitime alınacak personelin ve yöneticilerinin görüşlerinden yararlanılma derecesi.

Programlar hazırlanmadan önce uygulayıcılarla, eğitime alınacak personelin ve onların yöneticilerinin görüşlerinin alınması işleminin kamu bankalarında orta (2,86), özel bankalarda ise iyi derecede (3,63) yapıldığı görülmektedir. İki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,86$).

Planlar doğrultusunda hazırlanan eğitim programları için programın uygulayıcılarıyla eğitime katılacaklar ve onların yöneticilerinin de görüşlerinin alınması şüphesiz programın başarısına olumlu yönde katkıda bulunacaktır. Yukarıdaki sonuca göre, kamu bankalarında program öncesinde uygulayıcılar ve personelin görüşlerine yeterince başvurulmadığı, özel bankaların kamu bankalarına oranla bu konuda daha duyarlı olduklarını söyleyebiliriz.

Soru 16. Programa katılacakların özelliklerinin benzer olmasının gözönünde bulundurulma derecesi.

Bu konuda da kamu bankaları gerekeni tam olarak yapmaktaki (3,16), özel bankalar ise sınıflama işine özen göstermektedirler(4,05). İki banka grubu eğitimci ve öğretmenlerinin görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır($t=3,73$).

Eğitime katılacakların seçiminde bazı özelliklerin dikkate alınması eğitimde olumlu bir hava yaratacaktır. Birbirine yakın yaş grupları, benzer statü, aynı eğitim ihtiyacına sahip olmaları gibi özelliklerin dikkate alınmasında yarar vardır. Örneğin, 20 ilâ 50 yaş aynı gruba koymak ya da müdürle yeni memuru aynı sıralarda aynı eğitime almak olumlu sonuç vermeyebilir.

Bu konuda iki banka grubu arasında önemli görüş farklılığı bulunmaktadır. Eğitime alınacak personelde benzer özelliklerin dikkate alınma ilkesine kamu bankalarında yeterince uyulmamasına karşın özel bankalarda yeterince uyulduğunu söyleyebiliriz.

Soru 17. Programların hazırlanmasında yetişkinlerin belirgin özelliklerinin dikkate alınma derecesi.

Hazırlanan programlarda yetişkinlerin belirgin özelliklerinin dikkate alınma derecesi kamu bankalarında orta (3,09) özel bankalarda da iyi (3,58) bulunmuştur. İki grubun görüşleri de (0,05) düzeyinde birbirinden farklıdır($t=2,07$).

Toplumdaki değişme ve gelişmelere paralel olarak yetişkinler hayatının da değişmekte olduğunu gösteren birçok belirtiler vardır. Ayrıca her bireyin ilgileri, tutumları, kavramları ve değerleri hayat boyunca değişmekte ve gelişmektedir. Hangi kurumda olursa olsun yetişkin kişisel gelişme, kendine güven, istihdam ve iş güvenliği, mesleki ve sosyal uyumda hareketlilik ihtiyacını hisseder.

Yetişkinlerde öğrenme, bireyin tüm kişiliğinin ve eldeki görev ile öğrenme ortamına karşı olan, tepkilerini kapsayan karmaşık bir davranıştır. Zaten, öğrenmenin yalnızca hayatın erken dönemlerine bağlı kalınması için bir sebep bulunmamaktadır. Ancak eğitim faaliyetlerinde yukarıdaki özelliklerin dikkate alınarak programlar hazırlanması gerekmektedir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamalarına göre, kamu bankalarının programlarını hazırlarken yetişkinlerin kendine özgü özelliklerini yeterince dikkate almadıkları ve özel bankaların ise kamu bankalarına oranla yetişkin özelliklerini yeterince dikkate aldıkları görülmektedir.

Soru 18. Hazırlanan eğitim programlarında banka ve personel amaçlarının dengede tutulma derecesi.

Hazırlanan eğitim programlarında banka ve personel amaçlarının kamu bankalarında orta derecede (3,34) ve özel bankalarda da iyi derecede (3,92) dengeli olduğu belirlenmiş olup, iki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,39$).

Personel programa alınırken hem banka hem de personelin karşılıklı olarak birbirlerinden beklentileri olduğu dikkate alınmalıdır. Banka eğitim sonrasında personelden daha iyi hizmet vermesini beklemekte, personel ise eğitim sonunda sosyal ve ekonomik durumunda olumlu bir yönde gelişme beklemektedir. Bunların kısmen de olsa karşılıklı olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Hazırlanan programlarda banka ve personel amaçlarının dengeli olmasına özel bankalarda yeterli bir düzeyde dikkat edilmesine karşın, kamu bankalarında bu ilkeye yeterince önem verilmediği görülmektedir.

Personel Grubunun Görüşleri

Programların hazırlanması ile ilgili olarak bu gruba tek bir soru yöneltilmiş ve cevabı aşağıda açıklanıp yorumlanmıştır.

Soru 15. Hazırlanan eğitim programlarında banka ve personel amaçlarının dengede tutulma derecesi.

Hazırlanan eğitim programlarında banka ve personel amaçlarının kamu ve özel bankalarda orta derecede (3,12 ve 3,40) dengeli olduğunu belirtmeleri, bu konuya her iki banka türünün de gereken önemi göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu hassas dengenin elden geldiğince kurulabilmesi için gereken önemin gösterilmesi zorunludur.

Personelin bankadan, bankanın da personelden karşılıklı olarak beklentileri bulunmaktadır. Biri informal boyutu, diğeri formal boyutu temsil etmektedir. Birey ve kurum amaçlarının

dengede bulundurulması zorunluluğu vardır. Bu denge kurum aleyhine bozulursa işlevini tam olarak yerine getiremez, personel aleyhine bozulursa da o kişi örgütte kalmaya devam edemez. Bundan dolayı bankaların konuya hassasiyetle yaklaşmaları gerekmektedir.

Yönetici Grubunun Görüşleri

Personel grubuna olduğu gibi yönetici grubuna da bu konuda tek bir soru yöneltilmiştir. Grubun cevabı aşağıdadır.

Soru 4. Eğitim programlarında, banka ve personel amaçlarının dengede tutulma derecesi.

Banka ve personel amaçlarının dengeli olması ilkesine kamu ve özel bankalarda orta derecede (3,10 ve 3,32) uyulması, konunun yeterince dikkate alınmadığını göstermektedir.

Eğitim programları hazırlanırken katılanların ve bankanın amaçlarının özdeşleştirilmesi ilkesine ağırlık verilmesi gerekmektedir. Bilindiği üzere bankanın personelden, personelin de bankadan birtakım beklentileri bulunmaktadır. Bunun dengede bulundurulduğu sürece personel bankada kalmaya devam edebilecek ve banka da onu tutmaya devam edecektir.

Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında tüm grupların verdikleri cevaplara göre, banka ve personel amaçlarının dengeli olma ilkesine özel bankalar kamu bankalarına oranla daha çok özen göstermektedirler. Bu durum, özel bankaların, programların hazırlanması aşamasında konuya daha duyarlı yaklaştıklarını ortaya koymaktadır.

5. Eğitim Programlarının Uygulanması

Konuyla ilgili olarak maddeleri ile birlikte eğitimci ve öğretici grubuna 40, eğitime katılmış personel grubuna 14, yönetici grubuna 8, denetici grubuna 5 ve müşteri grubuna da 1 olmak üzere toplam 68 soru yöneltilmiştir. Eğitimci ve öğretici grubunun cevaplarına ilişkin veriler tablo 22'de, diğer grupların cevaplarına ilişkin veriler ise tablo 24'de yer almaktadır.

Eğitimci ve Öğretici Grubunun Görüşleri

Eğitim programlarının uygulanmasına ilişkin olarak toplam 40 soruyla en çok soru yöneltilen bu grubun cevapları aşağıda açıklanıp yorumlanmıştır.

Soru 19. Temel eğitim programları açısından;

- a. Kullanılan öğretim metodlarının işlenen konuların özelliğine uygunluk derecesi.

Bu araştırmada varlığı kabul edilen beş tür eğitimden biri olan temel eğitim değişik bankalarda değişik isimler altında uygulanmaktadır. Adaylık eğitimi, ön eğitim, stajyerlik eğitimi, eşik eğitimi, oryantasyon eğitimi bunlardan bazılarıdır. Temel eğitim programlarında kullanılan öğretim yöntemlerinin işlenen konuların özelliğine uygunluk derecesi kamu ve özel bankalarda iyi olarak (3,43 ve 3,71) bulunmuştur.

TABLO 22

EĞİTİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINA İLİŞKİN VERİLER
(EĞİTİMCİ VE ÖĞRETİCİ GRUBU)

Grup Adı	Soru No.	Kamu B.		Özel B.		t Testi Sonuçları		
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	t Değeri	Fark	Man. Düz.
Eğt.Öğr.	19a	3,43	1,02	3,71	0,87	1,32	Önemsiz	0,05
" "	19b	3,36	1,18	3,92	0,91	2,36	Önemli	"
" "	19c	3,66	0,96	3,68	0,77	0,13	Önemsiz	"
" "	19d	3,57	1,09	4,16	0,82	2,79	Önemli	0,01
" "	19e	3,80	0,85	4,05	0,77	1,43	Önemsiz	0,05
" "	19f	3,61	1,02	3,79	0,66	0,94	"	"
" "	19g	3,57	1,04	4,00	0,74	2,19	Önemli	"
" "	19h	3,27	1,34	3,95	0,70	2,92	"	0,01
" "	20a	3,75	0,75	3,76	0,88	0,07	Önemsiz	0,05
" "	20b	3,59	0,82	3,97	0,85	2,07	Önemli	"
" "	20c	3,75	0,78	3,61	0,79	0,83	Önemsiz	"
" "	20d	3,86	0,82	3,92	0,91	0,30	"	"
" "	20e	3,93	0,73	4,00	0,87	0,39	"	"
" "	20f	3,70	0,95	3,87	0,70	0,89	"	"
" "	20g	3,66	0,96	3,97	0,72	1,69	"	"
" "	20h	3,02	1,37	4,00	0,90	3,86	Önemli	0,01
" "	21a	3,34	1,18	3,55	1,11	0,83	Önemsiz	0,05
" "	21b	3,41	1,04	3,76	0,88	1,65	"	"
" "	21c	3,68	0,96	3,58	0,83	0,52	"	"
" "	21d	3,82	0,84	4,03	0,79	1,15	"	"
" "	21e	3,75	0,89	4,13	0,70	2,13	Önemli	"
" "	21f	3,57	0,97	3,82	0,69	1,34	Önemsiz	"
" "	21g	3,55	1,07	3,87	0,70	1,64	"	"
" "	21h	3,32	1,31	3,95	0,77	2,70	Önemli	0,01
" "	22a	3,45	1,25	3,42	1,13	0,13	Önemsiz	0,05
" "	22b	3,57	1,11	3,13	1,21	1,70	"	"

TABLO 22 (DEVAM)

EĞİTİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINA İLİŞKİN VERİLER
(EĞİTİMCİ VE ÖĞRETİCİ GRUBU)

Grup Adı	Soru No.	Kamu B.		Özel B.		t Testi Sonuçları		
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	t Değeri	Fark	Man.Düz.
Eğt.Öğr.	22c	3,45	1,11	3,37	1,08	0,36	Önemsiz	0,05
" "	22d	3,59	1,21	3,82	0,98	0,92	"	"
" "	22e	3,68	1,14	3,87	1,04	0,77	"	"
" "	22f	3,39	1,26	3,92	1,02	2,09	Önemli	"
" "	22g	3,43	1,23	3,82	1,01	1,53	Önemsiz	"
" "	22h	3,00	1,40	3,79	1,14	2,77	Önemli	0,01
" "	23a	3,84	0,81	3,84	1,17	0,01	Önemsiz	0,05
" "	23b	3,18	1,08	2,00	1,04	3,02	Önemli	0,01
" "	23c	3,59	1,17	3,21	1,44	1,32	Önemsiz	0,05
" "	23d	4,16	1,14	3,87	1,47	1,01	"	"
" "	24	3,34	1,06	3,68	1,04	1,48	"	"
" "	25	3,57	0,76	3,87	0,88	1,66	"	"
" "	26	3,30	0,79	3,89	0,73	3,54	Önemli	0,01
" "	27	3,84	0,53	4,24	0,79	2,64	"	"

Bilindiği üzere eğitimin türüne göre yararlanılan öğretim yöntemleri de farklıdır. Örneğin yabancı dil eğitiminde tamamen anlatım yönteminin kullanılması düşünülemez. Yapılan eğitimin türüne hatta konusuna göre öğretim yönteminin seçilmesi öğrenmenin kalıcı olmasında etkili olacaktır. Yukarıdaki sonuç, yapılan eğitimin türüne göre uygun yöntemin seçildiğini göstermektedir.

- b. Programlarda öğretici olarak görev alanların öğreticilik niteliklerine sahip olma dereceleri.

Kamu bankalarında öğretici olarak görev alanların öğ-

reticilik niteliklerine orta (3,36), özel bankaların ise iyi derecede (3,92) sahip oldukları tesbit edilmiştir. Aynı zamanda iki grubun görüşleri de (0,05) düzeyinde farklılık göstermektedir($t=2,36$).

Temel eğitim programlarında öğretici olarak görev alanların eğitim formasyonlarının olması gerekir. Ancak uygulamaya yönelik bazı dersler için bankada bu konuda kendini yetiştirmiş ve belli bir düzeye gelmiş kişilere eğitim formasyonu kazandırılarak yararlanmak mümkündür. Gerek formasyon sahiplerinin gerek diğerlerinin mutlaka öğretme kabiliyetine sahip birer kişi olmaları zorunludur. Dersini anlatırken öğrenciler sıkılmamalı ve katılanların dikkatleri ders üzerinde yoğunlaştırılmalıdır.

Cevapların ortalamalarına göre, kamu bankalarındaki faaliyetlerde öğretici olarak görev alanların öğreticilik niteliklerine yeterince sahip olamadıkları, özel bankaların öğreticilerinin ise söz konusu niteliklere yeterince sahip oldukları görülmektedir.

c. Günlük ders saat ve sayısının uygunluk derecesi.

Temel eğitim programlarında yer alan derslerin saat ve sayılarının hizmet içi eğitime uygunluğu iki banka türünde de iyi derecede (3,66 ve 3,68) hesaplanmıştır. Buna göre tüm bankalardaki derslerin saat ve sayıları katılanların dikkat yeteneklerine uymakta yani kapasitelerini aşmamakta ve bu konuda herhangi bir güçlükleri bulunmamaktadır.

- d. Eğitim yapılan yerlerde, katılanlara sağlanan imkânların hizmet içi eğitime uygunluk derecesi.

Temel eğitimin uygulandığı yerlerde katılanlara sağlanan yemek, yatmak, ulaşım, v.b. imkânların kamu ve özel bankalarda iyi derecede (3,57 ve 4,16) uygun olduğu belirlenmesine karşın iki grubun görüşleri (0,01) düzeyinde farklı bulunmuştur ($t=2,79$).

Ortalamalara göre, iki banka türünde de iyi derecede çıkmasına karşın özel bankaların kamu bankalarına oranla daha iyi durumda buldukları görülmektedir.

Problem bölümünde de değinildiği gibi hem kamu hem özel bankalarda yüksek paralar harcanarak modern eğitim merkez ya da siteleri inşa edilmektedir. Eğitimci ve öğretici grubun verdikleri cevapların ortalamalarına göre harcamaların kısmen amacına ulaştığını söylemek mümkündür.

- e. Eğitim amaçları yönünden kurs yerlerinin uygunluk derecesi.

Temel eğitim programlarının amaçları yönünden kurs yerlerinin hem kamu hem de özel bankalarda iyi derecede (3,80 ve 4,05) bulunmuştur.

Bilindiği gibi, katılanların gürültüden uzak, ısı ve ışıklandırma yeterince yapılmış, gerekli araç ve gereçleri bulunan iyi bir ortamda eğitilmeleri dikkat toplama açısından yararlıdır. Eğitim ortamı, eğitsel etkinliklerin meydana geldiği, öğretme ve öğrenme süreçlerindeki iletişim ve etkileşimin oluştuğu, personel, araç-gereç, tesis ve organizasyon gibi ögele-

rin oluşturduğu bir çevredir. Eğitime katılanların içinde yaşadığı ve çalıştığı çevrenin onun tüm davranışlarını etkilediği hususu bugün artık yeterince bilinmektedir. Çeşitli bina, donatım, model, düzenlemeler, sıcaklık, renk ve çeşitli objelerden oluşan çevre önce insanlar tarafından şekillendirilmekte, aynı çevre daha sonra da insanları şekillendirmektedir.

Yukarıdaki soruda da değinilen büyük harcamalarla yapılan modern eğitim merkezlerinin bu ortamı yeterince sağladığı verilen cevapların ortalamalarının iyi derecede toplanmasından anlaşılmaktadır.

f. Eğitim programlarına ayrılan sürenin yeterli olma derecesi.

Temel eğitim programlarına ayrılan sürenin yeterli olma derecesi kamu ve özel bankalarda iyi olarak (3,61 ve 3,79) hesaplanmıştır.

Eğitim için ayrılan süreler mutlaka konunun özelliğine göre çok iyi ayarlanmalıdır. Gereğindenaz ya da çok süre ayırmak, hem eğitimi olumsuz yönde etkiler hem de harcanan emek ve paralar boşa gider. Yukarıdaki sonuca göre, bankalarımızda eğitim sürelerinin yeterince iyi olduğu görülmektedir.

g. Programlarda yer alan konuların kapsamının öğrencilerin ihtiyaçlarına uygunluk derecesi.

Temel eğitim kapsamındaki programlarda yer alan konuların katılanların ihtiyaçlarına uygun olması gerekir. Yani, birey o programa isteyerek katılmalı ve beklentilerine de cevap almalıdır. Konu öğrenciye hitap etmiyorsa kısa sü-

rede sıkılacak ve dersler onun için bir işkence halini alacaktır. Ancak bu olumsuzluk bankalarımızda görülmemektedir. Çünkü verilen cevapların ortalamaları (3,57 ve 4,00), programlarda yer alan konuların katılanların beklentilerine yeterince uygun olduğunu göstermektedir. Ancak iki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde farklılık bulunmaktadır($t=2,19$).

Ortalamaları iyi kategorisinde olmalarına karşın özel bankalardaki eğitimin konuları katılanların ihtiyaçlarına kamu bankalarından daha iyi cevap verdiği söylenebilir.

h. Eğitimlere katılan personelde, eğitim sonrası beklentiler yönünde bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesi.

Eğitimci ve öğretici grubunun görüşlerine göre, gelişmenin gözlenme derecesi kamu bankalarında orta (3,27), özel bankalarda ise iyi (3,95) bulunmuştur. İki grubun görüşleri arasında da (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur($t=2,92$).

Eğitime katılan personelden eğitim sonrasında beklentiler yönünde bir değişme ya da gelişme beklenmektedir. Ancak gelişmenin mutlaka gelişme yönünde olması gerekir. Gerek birimindeki arkadaşlarının gerek yöneticisinin gerekse diğer ilgililerin eğitim sonrasında beklentilerinin tümünü olmasa bile bir kısmını gözleyebilmeleri gerekmektedir. Bu daha çok işbaşında kendini gösterir ve aynı zamanda yapılan eğitimin bir değerlendirmesidir.

Yukarıdaki sonuca göre, özel bankalarda eğitime katılanların kamu bankalarına oranla daha başarılı olduklarını söyleyebiliriz. Bir başka ifadeyle özel bankaların eğitim birimleri kamu bankalarına göre personelini daha iyi eğitmiştir.

Soru 20. Geliştirme eğitimleri açısından;

- a. Kullanılan öğretim yöntemlerinin işlenen konuların özelliğine uygunluk derecesi.

Geliştirme eğitimlerinde kullanılan öğretim yöntemlerinin işlenen konuların özelliğine uygunluğu kamu ve özel banka eğitimcilerince iyi derecede (3,75 ve 3,76) bulunmuştur. Ortalamalardan anlaşıldığı gibi her iki banka eğitimcileri aynı görüşü tam olarak paylaşmışlardır. Bu eğitim kapsamında yer alan bilgi tazeleme eğitimi, verimliliği artırma eğitimi, seminerler, v.b. eğitim türleri için konunun özelliğine göre uygun yöntem seçilmesi konusunda bankalar başarılıdırlar.

- b. Programlarda öğretici olarak görev alanların öğreticilik niteliklerine sahip olma dereceleri.

Kamu ve özel bankalardaki geliştirme eğitimleri kapsamında yer alan programlarda öğretici olarak görev alanların öğreticilik niteliklerine iyi derecede (3,59 ve 3,97) sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca iki banka türünün eğitimci ve öğreticilerinin görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur($t=2,07$).

Ortalamaları aynı kategoride olmasına karşın, özel bankaların eğitim görevlilerinin kamu bankalarinkine oranla daha fazla öğreticilik niteliklerine sahip olduklarını söyleyebiliriz.

- c. Günlük ders saat ve sayısının öğrenicilerin dikkat yeteneğine uygunluk derecesi.

Geliştirme eğitimlerindeki derslerin saat ve sayılarının katılanların dikkat yeteneklerini dolayısıyla kapasitelerini aşmaması gerekmektedir. Aksi durumda yapılan faaliyetler olumsuz yönde etkilenir.

Hem kamu hem de özel bankalarda geliştirme eğitimi programlarındaki günlük ders saat ve sayılarının katılanların dikkat yeteneğine iyi derecede (3,75 ve 3,61) uyduğu görülmektedir. Buna göre, bu konuda her iki banka türü de gerekeni yapmıştır, denilebilir.

- d. Eğitim yapılan yerlerde, katılanlara sağlanan imkânların hizmet içi eğitime uygunluk derecesi.

Eğitim yapılan yerlerde (eğitim merkezlerinde) eğitime katılanlara sağlanan imkânların hizmet içi eğitime uygunluk derecesi kamu ve özel bankalarda yeterli (3,86 ve 3,92) bulunmuştur. Buna göre, eğitim merkezlerindeki yemek, yatmak, ulaşım gibi imkânların her iki banka türünde de yeter derecede olduğu söylenebilir.

- e. Eğitim amaçları yönünden kurs yerlerinin uygunluk derecesi.

Eğitimci ve öğretici grubunun görüşlerine göre kamu ve özel bankaların kurs yerleri eğitim amaçlarına yeter derecede (3,93 ve 4,00) uygun olduğu belirlenmiştir. İki banka türü de katılanlara iyi bir eğitim ortamı sağlamışlardır.

Her eğitim türünün ortamı da farklılık gösterebilir. Örneğin bir yabancı dil eğitiminin ortamı ile, bir seminer ortamı aynı olmaz. Eğitim ortamının yapılacak eğitimin türüne göre düzenlenmiş olması esastır.

- f. Eğitim programlarına ayrılan sürenin yeterli olma derecesi.

Bu maddeye verilen cevapların ortalamalarına göre (3,70 ve 3,87), kamu ve özel bankalarda geliştirme eğitimi programlarına ayrılan süreler yeterli bir düzeydedir.

Diğer eğitim türlerinde olduğu gibi geliştirme eğitimlerinde yer alan programlara ayrılan sürelerin de yeter düzeyde olması gerekmektedir. Gereğinden uzun ya da gereğinden kısa olması eğitimi olumsuz yönde etkiler.

- g. Programlarda yer alan konuların kapsamının öğrencilerin ihtiyaçlarına uygunluk derecesi.

Geliştirme eğitiminde yer alan programlardaki konuların katılanların ihtiyaçlarına cevap verme derecesi hem kamu hem özel bankalarda iyi (3,66 ve 3,97) bulunmuştur. Buna göre, bankalarda uygulanan eğitim programları katılanların ihtiyaçlarına yeter derecede cevap vermektedir. Yani katılanların beklentilerine uygundur.

- h. Eğitimlere katılan personelde, eğitim sonrası beklentiler yönünde, bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesi.

Beklentiler yönünde bir değişimin gözlenme derecesi

kamu bankalarında orta (3,02), özel bankalarda da iyi (4,00) bulunmuştur. Diğer yandan iki grubun görüşlerinin ortalamaları arasında (0,01) düzeyinde anlamlı bir fark tesbit edilmiştir($t=3,86$).

Geliştirme eğitimlerine katılan personelde birtakım değişme ya da gelişmenin gözlenmesi gerekir. Gözlenme iş başında ya da iş dışında olabilir. Bazen doğrudan bazen de dolaylı olarak gözlemek mümkündür. Hesaplanan ortalamalara göre, kamu bankalarında yürütülen geliştirme eğitimleri katılanlara yeter düzeyde bir fayda sağlayamamaktadır. Özel bankalarda ise, katılanlara yeterli faydayı sağlamaktadır. Özel bankalardaki geliştirme eğitimlerinin kamu bankalarındaki geliştirme eğitimlerine oranla daha başarılı olduklarını söyleyebiliriz.

Soru 21. Yükseltme eğitimleri açısından;

- a. Kullanılan öğretim yöntemlerinin işlenen konuların özelliğine uygunluk derecesi.

Yükseltme eğitimleri kapsamında yer alan eğitim programları sırasında yararlanılan öğretim yöntemlerinin işlenen konulara uygunluğu kamu bankaları eğitimci ve öğreticilerince orta derecede (3,34), özel bankalar eğitimci ve öğreticilerince de iyi derecede (3,55) bulunmuştur.

Hesaplanan ağırlıklı ortalamalara göre, özel bankaların bu konuda kamu bankalarından daha iyi durumda buldukları görülmekte ise de, gerçekte iki grubun görüşleri arasında önemli bir fark bulunmamaktadır.

- b. Programlarda öğretici olarak görev alanların, öğreticilik niteliklerine sahip olma dereceleri.

Yükseltme eğitimleri programlarında öğretim elemanı olarak görev alanların bu konuda ehliyetli kişiler olması zorunludur. Yani öğretme yeteneğine sahip kişiler olması gerekmektedir. Hem kamu hem özel bankalardaki öğreticilerin, yukarıda sayılan niteliklere sahip olma derecelerinin yeterli düzeyde (3,41 ve 3,76) bulunmuş olması, tüm bankaların konuya gereken önemi verdiğini göstermektedir.

- c. Günlük ders saat ve sayısının öğrencilerin dikkat yeteneğine uygunluk derecesi.

Yükseltme eğitimlerinde yer alan programlara konulan derslerin sayı ve saatlerinin her iki bankada da yeterli (3,68 ve 3,58) olduğu görülmektedir.

Buna göre, tüm bankalardaki derslerin saat ve sayılarının öğrencilerin dikkat yeteneklerine uygun olarak belirlendiğini ve kapasitelerini aşp dikkatlerini dağıtmadığını söylemek mümkündür.

- d. Eğitim yapılan yerlerde katılanlara sağlanan imkânların hizmet içi eğitime uygunluk derecesi.

Yükseltme eğitimlerinin yapıldığı yerlerde katılanlara sağlanan imkânların hizmet içi eğitime uygunluğu kamu ve özel bankalardaki eğitimci ve öğretici grup tarafından iyi derecede (3,82 ve 4,03) kabul edilmektedir.

Buna göre, kamu ve özel bankalarda uygulanan yükseltme eğitimlerinin yapıldığı bina ve tesislerde katılanlara sağlanan imkânlar yeterlidir, denilebilir.

- e. Eğitim amaçları yönünden kurs yerlerinin uygunluk derecesi.

Kurs yerlerinin yükseltme eğitiminin amaçlarına uygunluk derecesi eğitimci ve öğretmenler tarafından yeterli (3,75 ve 4,13) bulunmuştur. Ayrıca bu iki banka türünün eğitimci ve öğretmenlerinin görüşleri arasında (0,05) düzeyinde anlamlı bir farklılık tesbit edilmiştir ($t=2,13$).

Görülüyor ki, kamu ve özel bankalarda yürütülen yükseltme eğitimleri için oluşturulan ortam, hizmet içi eğitimin amaçlarına yeter derecede uygundur. Ancak özel bankalarda bu ortamın kamu bankalarına göre daha iyi oluşturulduğu görülmektedir.

- f. Eğitim programlarına ayrılan sürenin yeterli olma derecesi.

Yükseltme eğitimleri kapsamında yer alan programlar için ayrılan süreler genellikle uzun olmaktadır. Çünkü yönetici adaylarının yetiştirilmeleri söz konusudur. Bankalara göre bu süre genellikle üç ay ile bir yıl arasında değişmektedir.

Verilen cevapların ortalamalarına göre, hem kamu hem de özel bankalarda eğitim sürelerinin yeterli (3,57 ve 3,82) olduğu kabul edilmektedir.

- g. Programlarda yer alan konuların kapsamının öğrencilerin ihtiyaçlarına uygunluk derecesi.

Yükseltme eğitimleri kapsamındaki programlarda yer alan konuların kapsamının öğrencilerin beklentilerine uyma derecesi hem kamu hem de özel bankalarda iyi (3,55 ve 3,87) bulunmuştur.

Bazen eğitime katılanların seçiminde objektif ölçütler kullanılmamasından dolayı yükseltme eğitimi sonunda terfi etmesi gereken personelden bir kısmı uzun bir süre eski statülerinde beklemek durumunda kalmaktadır. Personelin ekonomik ve sosyal yönden bu mağduriyetine meydan verilmemesi gerekir. Yukarıdaki sonuç, bankaların eğitim programlarında yer alan konuların katılanların beklentilerini yeterince karşıladığını göstermektedir.

- h. Eğitimlere katılan personelde, eğitim sonrası beklentiler yönünde, bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesi.

Eğitim faaliyetlerine katılanlardan beklentilerin gerçekleşme derecesi, başka bir ifadeyle beklentilere uygun bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesi kamu bankalarında orta (3,32), özel bankalarda iyi (3,95) olarak hesaplanmıştır. İki eğitimci grubun görüşleri arasındaki fark (0,01) düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($t=2,70$).

Yükseltme eğitimlerine katılan personele artık yetiş-

miş bir eleman gözüyle bakılmaktadır. Çünkü bankalardaki yükseltme eğitimlerinde katılan personele hemen hemen tüm bankacılık mevzuatı öğretilmeye çalışılmaktadır. Gerek çalışma arkadaşları gerek yöneticisi bunların tümünü bilmesini, daha objektif davranmasını, v.b. davranışları bekler. Özel bankalardaki yükseltme eğitimlerinin kamu bankalarına göre amacına daha iyi ulaştığı söylenebilir.

Soru 22. Özel eğitimler açısından;

a. Kullanılan öğretim yöntemlerinin işlenen konuların özelliğine uygunluk derecesi.

Özel eğitim kapsamında kabul edilen ve yabancı dil eğitimi, yurt dışı eğitimi ve özel amaçlar için düzenlenen eğitim adı altında yürütülen faaliyetlerde kullanılan öğretim yöntemlerinin işlenen konuların özelliğine uygunluğunu hem kamu hem de özel bankalar iyi düzeyde (3,45 ve 3,42) kabul etmektedirler. Bu sonuca göre, bankalarda görev alan öğreticilerin öğretim yöntemini belirlemede başarılı olduklarını söyleyebiliriz.

b. Programlarda öğretici olarak görev alanların öğreticilik niteliklerine sahip olma dereceleri.

Özel eğitim programlarında öğretim elemanı olarak görev alanların öğreticilik niteliklerine sahip olma dereceleri kamu bankalarında iyi (3,57), özel bankalarda da orta (3,13) bulunmuştur. Diğer yandan, iki grubun görüşlerinin ortalamaları arasında önemli bir fark bulunamamıştır.

Yukarıdaki paragraflarda incelenen diğer eğitim türlerinde olduğu gibi öğretim elemanı olarak seçilenlerin öğretme yeteneğine sahip kişiler olması gerekir. Burada söz konusu olan yabancı dil eğitimi ve yurt dışı eğitiminin farklı bir durumu vardır. Özellikle yabancı dil eğitiminde öğreticilerin hem göze hem kulağa hitap etmeleri gerekir. Ayrıca görsel ve işitsel araçlardan da yararlanmalıdır. Hesaplanan ortalamalara göre, bu konuda kamu bankalarının özel bankalardan daha iyi durumda oldukları görülmekte ise de, bu farklılık (0,05) düzeyinde önemli bulunmamıştır ($t=1,70$).

c. Günlük ders saat ve sayısının, katılanların dikkat yeteneklerine uygunluk derecesi.

Özel eğitimlerdeki ders saat ve sayılarının elverişli olma derecesi kamu bankalarında iyi (3,45) özel bankalarda ise orta (3,37) bulunmuştur. Ancak farklı kategorilerde olmasına karşın iki eğitimci ve öğretici grubun görüşleri arasında t testi sonunda önemli bir farklılık tesbit edilememiştir.

Yabancı dil derslerinin saat ve sayılarını çok iyi ayarlamak gerekir. Sosyal dersler gibi kitapları çalışarak öğrenilemez. Duyarak, görerek ve konuşarak öğrenilebilir. Ortalamalara bakarak bir önceki maddede olduğu gibi ders saat ve sayılarının katılanların dikkat yeteneklerine uygunluğu konusunda kamu bankaları ile özel bankalar duyarlı davranmaktadırlar.

d. Eğitim yapılan yerlerde, katılan personele sağlanan imkânların hizmet içi eğitime uygunluk derecesi.

Özel eğitim programlarının uygulandığı yerlerde katılanlara sağlanan imkânların uygunluğu hem kamu hem özel bankalarca iyi derecede yeterli (3,59 ve 3,82) bulunmaktadır.

Diğer maddelerden farklı olarak kamu ve özel banka eğitimci ve öğretmenleri aynı görüşü paylaşmışlardır. Yani tüm bankalarda özel eğitim programlarına katılanlara sağlanan imkânlar yeterlidir, denilebilir.

e. Eğitim amaçları yönünden kurs yerlerinin uygunluk derecesi.

Eğitim amaçları yönünden kurs yerlerinin yani eğitim ortamlarının uygunluğu bu eğitim türü için de iyi derecede (3,68 ve 3,87) kabul edilmektedir. Hem kamu hem özel bankaların öğrencilere iyi bir eğitim ortamı oluşturduklarını söyleyebiliriz.

f. Eğitim programlarına ayrılan sürenin yeterli olma derecesi.

Özel eğitim programları için ayrılan sürenin yeterli olma derecesi kamu bankalarında orta (3,39), özel bankalarda da iyi (3,92) bulunmuş olup, iki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,09$).

Özel eğitimle ilgili birçok konularda başarılı görülen kamu bankalarının ayrılan süre konusunda yeterince başarılı olmadıkları görülmektedir. Özel bankalar ise, bu eğitim türü için yeteri kadar süre vermektedirler.

g. Programlarda yer alan konuların kapsamının öğrencilerin ihtiyaçlarına uygunluk derecesi.

Özel eğitim programlarında yer alan konuların kapsamının katılanların ihtiyaçlarına uygunluğu hem kamu hem de özel bankalarda iyi derecede (3,43 ve 3,82) bulunmuştur.

Özel eğitim programlarında da diğer eğitimlerde olduğu gibi katılanların kullanabilecekleri bilgilerin öğretilmesi gerekir. Örneğin yabancı dil eğitiminde, katılanlara bir yabancı dili rahatça konuşabilme ve çeviri yapabilme öğretilmelidir. Ancak monotonluğu önlemek için zaman zaman edebiyat ve şiir gibi konulara da kısa da olsa yer verilmesi gerekir. Bu, diğer dersleri daha verimli kılmaya katkı sağlar, Katılanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap vermesi açısından kamu ve özel bankaların eğitim konuları yeterli bir düzeydedir.

h. Eğitimlere katılan personelde, eğitim sonrası beklentiler yönünde bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesi.

Özel eğitimlere katılan personelde eğitim sonrası beklentiler yönünde bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesi kamu bankalarında orta (3,00), özel bankalarda da iyi olarak (3,79) hesaplanmıştır. Ayrıca iki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,77$). Buna göre, özel eğitimin kamu bankalarında orta düzeyde başarıldığı görülmektedir. Özel eğitim programı kapsamındaki yabancı dil eğitimini genellikle banka dışında yürüten özel bankalar bu konuda daha başarılı olmaktadır.

Diğer yandan, tablo 23'de de görüleceği gibi her bir eğitim türüne ilişkin sorulara eğitimci ve öğretici grubunca verilen cevapların genel ortalamasına göre (\bar{X}), gerek kamu gerek özel bankalarda uygulanan tüm eğitim programlarının hemen hemen aynı başarı düzeyinde gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

TABLO 23

KAMU VE ÖZEL BANKALARDA UYGULANAN EĞİTİMLERE İLİŞKİN VERİLER

Banka Türü Eğitim Türleri	Kamu B. (\bar{X})	Özel B. (\bar{X})
Temel Eğitim	3,53	3,91
Geliştirme Eğitimi	3,66	3,89
Yükseltme Eğitimi	3,56	3,84
Özel Eğitim	3,45	3,64

Buradan hareketle, kamu ve özel bankalardaki eğitimci ve öğretici grubunun görüşlerine göre dört eğitim türünün de yeterince başarılı bir şekilde yürütüldüğünü söylemek mümkündür.

Soru 23. Eğitim faaliyetleri için öğretim kadrosunun aşağıda belirtilen kaynaklardan sağlanmasının olumluluk derecesi.

Öğretici kadronun sağlanacağı kaynaklara ilişkin olarak aşağıda dört adet soruya yer verilmiştir.

a. Banka içinden sağlanması

Genel olarak bankalardaki eğitim faaliyetleri için değişik kaynaklardan öğretim elemanı sağlanmaktadır. Banka içinden sağlanmasının olumluluk derecesi kamu ve özel banka eğitimcilerince iyi olarak (3,84 ve 3,84) benimsenmektedir.

Öğreticilerin banka içinden sağlanması, onların kurumu ve personeli iyi tanımaları ve uygulamayı bilmeleri gibi nedenlerle yararlıdır. Ancak teorik derslerle ilgili başka kaynaklardan örneğin üniversitelerimizden yararlanılabilir. Yukarıdaki ortalamalara göre, kamu ve özel banka eğitimci ve öğretmenlerinin aynı görüşü paylaştıkları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin kurum içinden sağlanmasını olumlu karşılamaktadırlar.

b. Diğer bankalar ya da benzer kurumlardan sağlanması

Öğreticilerin diğer bankalar ya da benzer kurumlardan sağlanması konusunu kamu bankaları orta düzeyde (3,18), özel bankalar da az derecede (2,00) benimsemişlerdir. İki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=3,02$).

Buna göre, zaman zaman bu kaynaklardan sağlanan öğretmenlerin banka eğitimcilerince yeterince benimsenmedikleri görülmektedir. O halde eğitim faaliyetleri için öğretici kadronun sağlanması için bu kaynaklara başvurulmaması gerekmektedir. Ancak böyle durumda banka dışından kuruma değişik bir bilgi akışı da söz konusu olmayacaktır. Bu konuda özel bankalar eğitimci ve öğretmenleri, öğretim elemanlarının benzer kurum ve kuruluşlardan sağlanmasını kamu bankalarından daha az benimsemektedirler.

c. Üniversitelerden sağlanması

Öğretim elemanlarının üniversitelerden sağlanmasını kamu bankaları iyi derecede (3,59), özel bankalar da az derecede (3,21) olumlu bulmaktadırlar. Farklı kategorilerde bulunmalarına karşın iki grubun görüşleri farklı bulunmamıştır.

Eğitim faaliyetleri için öğreticilerin üniversitelerden sağlanmasının olumlu olma derecesini kamu bankaları iyi, özel bankalar orta düzeyde benimsedikleri görülmekte ise de, gerçekte aralarındaki fark önemli değildir. Kamu ve özel banka eğitimcileri hemen hemen aynı görüşü paylaşmışlardır.

d. Her üç kaynaktan sağlanması

Öğretim elemanlarının hem banka içinden, hem diğer bankalar ve benzer kurumlardan hem de üniversitelerden sağlanmasının olumluluk derecesi kamu ve özel bankalarda iyi (4,16 ve 3,87) olarak kabul edilmiştir.

Yukarıda konu edilen her üç kaynaktan da sağlanan öğreticilerin bankaya değişik yararları olmaktadır. Örneğin, banka içinden sağlanan öğreticiler kurumu ve personeli iyi tanıdıklarından gerek uygulamaya yönelik ders yapılması gerek öğretici ve öğrenici ilişkilerinin olumlu olması konularında diğerlerine oranla daha yararlı olabilirler. Hem bilimdeki değişme ve gelişmelerden haberdar olmak hem de katılanlarda sağlam bir teorik temel oluşturmak açılarından niversite ğretim yeleri ve görevlileri daha başarılı olmaktadırlar. Diğer bankalar ve benzer kurumlardan sağlanması ise, hem farklı bankacılık uygulamalarının bilinmesi hem de yeniliklerin bankaya transfer edilmesi açısından olumlu görülebilir. Ancak bu konuda bilinmesi gereken en önemli husus, eğitimin türü ve özelliğine göre ilgili yerden öğretici sağlamaktır.

Soru 24. Kurslar sırasında konuların basitten zora ve yalından karmaşığa doğru öğretilmesi ilkesine uyulma derecesi.

Kurslar sırasında derslerin basitten zora ve yalından karmaşığa doğru öğretilmesi ilkesine kamu bankalarında orta (3,34) ve özel bankalarda da iyi derecede (3,68) uyulmaktadır.

Öğrenmenin kalıcı olması ve eğitimin başarıya ulaşması için dersler örneklerle herkesin anlayacağı şekilde ve konu olabildiğince basite indirgenerek verilmesi gerekir. Önce basit ve yalın, daha sonra giderek zor ve karmaşık olanların öğretilmesi gerekir. Verilen cevapların ortalamalarına göre, kamu bankalarında bu ilkeye yeterince uyulmamasına karşın, özel bankalarda da yeterince uyulduğu görülmektedir. Ancak araştırmada kullanılan derecelendirme ölçeğine göre bu şekilde bulunan sonuç tamamen tesadüfidir. Gerçekte (0,05) düzeyinde iki grubun görüşleri arasında önemli bir fark bulunamamıştır. Buradan hareketle, her iki grubun da hemen hemen aynı görüşü paylaştıklarını söyleyebiliriz.

Soru 25. Eğitim sırasında öğretim materyallerinin kolaylıkla sağlanabilme derecesi.

Eğitimler sırasında öğretim materyallerinin herkesin ulaşabileceği bir yerde olması gerekir. Var olması bir anlam ifade etmez. Önemli olan isteyen herkesin onları kolaylıkla sağlayabilmesidir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamalarına göre (3,57 ve 3,87) tüm bankalarda eğitime katılanlar ve öğretmenler eğitim materyallerini kolaylıkla sağlayabilmektedirler.

Soru 26. Öğretim materyallerinin kurs esnasında öğretmenler tarafından kullanılma derecesi.

Bu maddeye banka eğitimci ve öğretmenleri tarafından ve-

rilen cevapların ortalamalarına göre, öğretim materyallerinin kamu bankalarında orta derecede (3,30), özel bankalarda da iyi derecede (3,89) kullanıldığı görülmektedir. İki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur($t=3,54$).

Öğretim materyallerine yalnızca sahip olmak yetmez. Aynı zamanda bunun öğretmenler tarafından kurslar ya da faaliyetler esnasında kullanılması gerekir. Yukarıdaki sonuca göre, eğitim faaliyetlerinde özel bankaların öğretim elemanları kurslar sırasında materyalleri kamu bankalarına göre daha çok kullandıkları görülmektedir.

Soru 27. Hizmet içi eğitim faaliyetleri sırasında öğretici-öğrenici ilişkilerinin olumluluk derecesi.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri esnasında öğretici-öğrenici ilişkilerinin olumluluk derecesi kamu bankalarında iyi (3,84) ve özel bankalarda da çok iyi (4,24) olarak belirlenmiştir. Ayrıca iki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur($t=2,64$).

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bu ilişkilerin olumlu olması, hem güdüleyici bir etken olarak hem de eğitimin verimli olmasında önemli bir rol oynayacaktır. Yukarıdaki sonuca göre, özel bankalardaki öğretici-öğrenici ilişkilerinin kamu bankalarına oranla daha olumlu olduğu görülmektedir.

Personel Grubunun Görüşleri

Hizmet içi eğitim programlarının uygulanması konusunda bu gruba toplam 14 soru yöneltilmiştir. Cevaplara ilişkin veriler tablo 24'de gösterilmiş olup, her madde tek tek açıklanıp yorumlanmıştır.

Soru 2. Kurslar sırasında konuların basitten zora, yalından karmaşığa doğru öğretilmesi ilkesine uyulma derecesi.

Kurslar esnasında konuların basitten zora, yalın konulardan karmaşığa doğru öğretilmesi ilkesine uyma konusunda kamu bankaları orta derecede (3,22), özel bankalar da iyi derecede (3,44) başarılı olmaktadır.

Öğretim esnasında basit konuların önceden öğretilmesi öğrenmeyi kolaylaştırır, personelin dersine istek duymasını sağlar. Bu şekilde güdülenen bireyin kendine olan güveni de artar. Üstelik daha sonraki konuları öğrenmek için daha çok istek duyabilirler. Zaman içinde de birbirinin ön şartı olan konuların öğretilmesinde bu ilkeye uyma bir gereklilik değil zorunluluk halini alır.

Öğrenmenin kolay ve kalıcı olmasının sağlanması bu ilkenin uygulanmasıyla mümkün olabilecektir. Ortalamalara bakarak özel bankaların bu konuda gerekeni yaptığı ve kamu bankalarında ise bu ilkenin tam anlamıyla uygulamaya konulmadığı matematiksel olarak görülmekte ise de iki grubun görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmamaktadır.

TABLO 24

EĞİTİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINA İLİŞKİN VERİLER
(PERSONEL, YÖNETİCİ, DENETİCİ VE MÜŞTERİ GRUPLARI)

Grup Adı	Soru No.	Kamu B.		Özel B.		t Testi Sonuçları		
		X	SS	X	SS	t Değeri	Fark	Man.Düz.
Personel	2	3,22	1,26	3,44	1,08	1,27	Önemsiz	0,05
" "	3	3,21	1,16	3,48	0,90	1,81	"	"
" "	4	3,51	0,95	3,68	0,91	1,31	"	"
" "	8	2,70	1,10	3,20	1,11	3,12	Önemli	0,01
" "	9	3,06	1,24	3,48	1,14	2,45	"	0,05
" "	10	3,48	1,14	3,76	0,99	1,76	Önemsiz	"
" "	11	2,40	1,25	3,07	1,21	3,70	Önemli	0,01
" "	14a	3,55	1,26	3,74	1,11	1,10	Önemsiz	0,05
" "	14b	2,55	1,29	2,62	1,31	0,37	"	"
" "	14c	3,26	1,34	3,54	1,38	1,40	"	"
" "	14d	3,94	1,19	3,86	1,41	0,43	"	"
" "	16	3,12	1,14	3,44	1,04	2,01	Önemli	"
" "	17	3,17	1,16	3,52	1,02	2,17	"	"
" "	19	3,76	1,08	3,78	0,93	0,15	Önemsiz	"
Yönetici	3	2,96	1,04	3,27	1,10	1,64	"	"
" "	9a	3,85	1,12	3,73	1,16	0,58	"	"
" "	9b	4,25	0,91	4,00	1,07	1,44	"	"
" "	9c	3,84	1,21	3,80	1,22	0,17	"	"
" "	10a	3,79	0,98	4,02	0,97	1,31	"	"
" "	10b	2,99	1,25	3,03	1,10	0,23	"	"
" "	10c	3,60	0,94	3,45	0,98	0,86	"	"
" "	10d	4,22	1,06	4,18	1,03	0,22	"	"
Denetici	7	3,32	1,49	3,37	1,38	0,16	"	"
" "	10a	3,55	1,04	3,79	0,99	1,06	"	"
" "	10b	2,47	1,12	2,42	1,33	0,18	"	"
" "	10c	3,55	0,96	3,24	1,28	1,27	"	"
" "	10d	4,06	0,99	3,84	1,41	0,82	"	"
Müşteri	5	3,85	1,40	3,59	1,48	1,01	"	"

Soru 3. Kullanılan öğretim yöntemlerinin işlenen konuların özelliğine uygunluk derecesi.

Hizmet içi eğitim uygulamaları esnasında öğretmenler tarafından kullanılan öğretim yöntemlerinin işlenen konuların özelliğine uygunluğu kamu bankalarında orta (3,21), özel bankalarda da iyi derecede (3,48) bulunmaktadır.

Her konu belirli amaçlara ulaşmak için işlenmektedir. Konu amacı bilişsel, duyuşsal ve psikomotor alanların birinde ya da bir kaçında öğrenimi gerektirecektir. Öğretimin amacı ayrıntılı olarak belirlendiğinde, gerçekleştirmek üzere yapılacak öğretimin yöntemi de daha kolaylıkla belirlenir. Dersin özelliğine göre öğretim yönteminin seçilmesi konusunda ortalamaların farklı kategorilerde olmasına karşın özel bankalarla kamu bankaları arasında önemli bir fark tesbit edilememiştir.

Soru 4. Programlarda öğretici olarak görev alanların, öğreticilik niteliklerine sahip olma dereceleri.

Gerek banka içinden gerek banka dışından sağlanan öğretim elemanlarının her iki banka türünde de iyi derecede (3,51 ve 3,68) öğreticilik niteliklerine sahip oldukları görülmektedir.

Belirli konularda bilgi ve beceri kazandırmak için, konunun özelliğine, katılanların niteliklerine, öğretim ortam ve koşullarına göre uygun öğretim yöntemi seçilir. Yetişkinlerin öğretimi, öğrenme prensipleri, uygulama hakkında bilgi ve hüner

kazanmış, yetişkinlerin sorunlarını ve davranışlarını anlayan, farklı yaşantılara sahip insanları bireysel ve toplu olarak yetiştirme tekniklerini bilen bir eleman, öğretici olarak başarı sağlayabilir.

Ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, öğreticilik nitelikleri bulunmayan birinin programda öğretici olarak görev alması durumunda, o programın başarılı olması çok zor olacaktır. Öğretim elemanının mutlaka eğitim formasyonuna sahip olması da gerekmektedir.

Soru 8. Eğitim faaliyetlerinde öğretim materyallerinin yeterli olma derecesi.

Bu maddeye ilişkin cevapların ortalaması kamu bankaları personeli için (2,70), özel bankalar personeli için de (3,20) olup, iki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=3,12$).

Bankalarda eğitim faaliyetlerinde kullanılmak üzere birçok araç ve gereçler bulunmaktadır. Tepegöz, slayt makinası, video, televizyon, muhtelif yayınlar bunlardan bazılarıdır. Eğitilen personel sayısı yıldan yıla artış kaydettiğinden söz konusu araç gereçlerin de buna paralel olarak artırılması gerekmektedir. Aksi halde, zaman içinde yetersiz kalacaktır. Grupların cevap ortalamalarının orta derecede toplanmış olması da bu yetersizliği kısmen de olsa ispatlar niteliktedir.

Soru 9. Eğitim yapılan yerlerde, katılanlara sağlanan imkânların hizmet içi eğitime uygunluk derecesi.

Eğitim merkezleri ya da sitelerinde, eğitime katılanlara sağlanan yemek, yatmak, ulaşım, v.b. imkânların hizmet içi eğitime uygunluğunu kamu bankaları personeli orta düzeyde (3,06), özel bankalar personeli ise iyi derecede (3,48) bulmuşlardır. İki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur($t=2,45$).

Eğitim için uygun yer sağlanma durumu, amaçlara ulaşma derecesini etkiler. Genellikle eğitim faaliyetleri için seçilen yer ulaşım imkânları yönünden bir sorun yaratmamalı, dikkatleri üzerine çekecek veya konudan ayıracak etmenlerden soyutlanmalı ve personelin hemen hemen tüm ihtiyaçları orada karşılanabilmelidir. Yemek, yatmak, haberleşmek, dinlenmek gibi ihtiyaçlar eğitim merkezlerinde sağlanmalıdır.

Söz konusu imkânların özel bankalar eğitim merkezlerinde kamu bankalarına oranla daha iyi durumda olduğu görülmektedir. Bu imkânların her iki banka türü için de ideal düzeyde olması eğitimin kalitesine olumlu yönde katkıda bulunacaktır. Ancak bu konuda kamu bankaları yetersiz kalmaktadırlar.

Soru 10. Eğitim amaçları yönünden kurs yerlerinin uygunluk derecesi.

Bu soruya personel grubunun verdiği cevapların ortalamaları kamu bankaları için (3,48), özel bankalar için (3,76) olup, iki grubun görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Eğitim yapılan yerler öncelikle gürültü, geliş-geçiş, soğuk ya da sıcak gibi etmenlerden soyutlanmalıdır. Oturma yer-

leri ise rahatsızlık vermeyecek kadar uygun, uyku getirmeyecek kadar da az rahat olmalıdır. Ayrıca dersanelerin ve salonların genişliği katılanların sayısı ile uyumlu olmalıdır. Örneğin 15 kişilik bir program ya da seminer için 250 kişilik bir salon uyumluluk göstermez.

Eğitim merkezlerinin, eğitim için uygunluğu konusunda hem özel hem de kamu bankaları iyi durumda bulunmaktadır. Problem bölümünde de değinildiği gibi eğitim amacıyla önemli yatırımlar yapılmakta ve büyük harcamalarla modern eğitim merkezleri ya da siteleri inşa edilmektedir. Yapılan bu harcamaların uygun eğitim ortamı sağlama konusunda amacına ulaştığı söylenebilir.

Soru 11. Eğitim programları için ayrılan sürenin amaçların gerçekleşmesi için yeterli olma derecesi.

Eğitim programları için ayrılan süreyi kamu bankaları az (2,40), özel bankalar ise orta düzeyde (3,07) yeterli bulmuşlardır. İki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır ($t=3,70$).

Eğitim programlarının süresi, gerçekçi olarak saatle saptanabilir. Bu süre, her konuya ayrı ayrı verilen süreler toplamından oluşmaktadır. Programın uygulamalı biçimde yürütülmesi gerekiyorsa bu takdirde kuramsal ve uygulamalı sürelerin ayrı ayrı saat toplamalarının alınması söz konusudur.

Yukarıdaki sonuca göre her iki banka türünün de gerekeni yapmadığı görülmektedir. Ancak bunun özel bankalarca orta düzey-

de gerçekleştirilmiş olması, kamu bankalarına oranla iyi durumda olduklarını göstermektedir. Kamu bankalarında eğitim için ayrılan sürenin yetersiz olması yapılan eğitimi de olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle tüm bankaların eğitim için yeteri kadar zaman ayırmaları gerekmektedir.

Soru 14. Öğretici kadronun aşağıda belirtilen kaynaklardan sağlanmasının olumluluk derecesi.

Eğitim faaliyetleri için öğretici kadronun sağlanacağı kaynaklara ilişkin olarak aşağıda dört adet soruya yer verilmiştir. Alınan cevaplar ve yorumları aşağıdadır.

a. Banka içinden sağlanması

Eğitim faaliyetlerinde görev alan öğretmenlerin banka içinden sağlanması konusundaki görüşü kamu ve özel bankalar personeli iyi derecede (3,55 ve 3,74) benimsemişlerdir. Öğreticilerin kurum içinden sağlanmasının birçok yararları vardır. Öncelikle ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesine katkıda bulunur ve astın sorunlarını doğrudan üst yöneticisine ulaştırma imkânı sağlar. Buna karşın katılanlardan bazıları da rahat hareket edemedikleri gerekçesiyle sıkılabilirler. Öğreticilerin banka içinden sağlanmasının bir başka yararı da dersleri uygulamalı olarak öğretme imkânlarının olmasıdır. Ancak öğreticinin teorik bilgisi yoksa öğrenme eksik olabilir.

b. Diğer bankalar ya da benzer kurumlardan sağlanması

Öğretim elemanlarının diğer bankalar ya da benzer ekonomik kuruluşlardan sağlanmasını kamu bankaları az (2,55), özel bankalar da orta derecede (2,62) olumlu bulmaktadırlar. İki grubun görüşleri arasında önemli bir fark bulunamamıştır.

Öğreticilerin kurum dışından sağlanması, değişik görüş ve fikirlerin bankaya transferi açısından önemlidir. Ancak, buralardan gelen öğretmenler hem personeli hem de örgütü iyi tanıyamadıklarından eğitim verimli olmayabilir. Yukarıdaki sonuç da bunu kısmen doğrulamaktadır.

c. Üniversitelerden sağlanması

Öğretim elemanlarının üniversitelerden sağlanmasının olumluluk derecesini kamu bankaları personeli orta (3,26) ve özel bankalar personeli de iyi (3,54) bulmaktadırlar. İki grubun görüşlerinin ortalamaları arasında önemli bir farklılık tesbit edilememiştir.

Üniversite öğretim üye ve görevlileri kavramsal bilgi aktarımı açısından çok yararlı olmaktadır. Ancak işin uygulamadaki yönünü pek iyi bilemediklerinden verilen bilgilerin teorik düzeyde kalması ihtimali bulunmaktadır. Ancak uygulamalı dersi gerektirmeyen konularda üniversite öğretim üyelerinin öğretici olarak faaliyetlerde görev almaları yerinde olacaktır.

d. Her üç kaynaktan sağlanması

Eğitim faaliyetleri için gerekli öğretici kadronun hem banka içinden, hem banka dışındaki benzer ekonomik kuruluşlardan hem de üniversitelerden sağlanmasının olumlu olma derecesini kamu ve özel bankalar iyi (3,94 ve 3,86) bulmaktadırlar.

Yapılan eğitimin türüne göre yukarıda sayılan üç kaynaktan da öğretici sağlanmasının yararlarına yukarıdaki maddelerde değinilmişti. Gerçekten bankacılıkla ilgili uygulamalı

derslerin banka içinden, teorik ağırlıklı derslerin üniversitelerden, bazı konularda benzer kurum ve kuruluşlardan öğretiler sağlanmasında yarar bulunmaktadır. Bu, en azından bankanın dışı kapalı olmadığı anlamına da gelmektedir. Gerek kamu gerek özel bankalardaki personelin cevaplarının ortalamaları da bu fikri kuvvetlendirmektedir.

Soru 16. Eğitim esnasında, öğretim materyallerinin kolaylıkla sağlanabilme derecesi.

Kamu bankaları personeli bu materyallerin kolaylıkla sağlanabilme derecesini orta (3,12) ve özel bankalar personeli ise iyi (3,44) bulmaktadırlar. İki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,01$).

Öğretim materyalleri için gerekli olan araç ve gereçlerin bankalarca yeter sayıda sahip olunması gerekmektedir. Ayrıca bunlara da faaliyetlere katılanlarca istendiğinde ulaşılabilmelidir. Çok miktarda bulunupta katılanlara ulaştırılamayan materyaller bir anlam ifade etmez.

Yukarıdaki sonuca göre, özel bankalarda iyi derecede ve kamu bankalarında da orta derecede bulunması iki banka grubu arasında yüzde 5'lik yanılma ile önemli bir farkın olduğunu göstermektedir. Özel bankalarda, kamu bankalarına oranla öğretim materyallerine daha kolay ulaşılmaktadır.

Soru 17. Öğretim materyallerinin kurs sırasında öğretiler tarafından kullanılma derecesi.

Kamu bankaları personeli bu maddeye ilişkin olarak

öğreticilerce, materyallerin kullanılma derecesini orta (3,17) özel bankalar personeli ise iyi (3,52) bulmaktadırlar. İki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır($t=2,17$).

Görüldüğü gibi, bu konuda da özel bankalar daha iyi durumda bulunmaktadır. Kamu bankaları öğretmenleri ise eğitimler sırasında öğretim materyallerini yeterince kullanmamaktadırlar. Bu nedenle öğretim elemanları seçilirken mutlaka tüm eğitim araç ve gereçlerini tanıyan ve onları kullanabilen kişiler tercih edilmelidir.

Soru 19. Hizmet içi eğitim faaliyetleri sırasında, öğretmenlerle olan ilişkinizin olumluluk derecesi.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin verimli olmasını sağlayacak etmenlerden biri de öğretim elemanı-katılan ilişkinin olumlu olma derecesidir. Belli sınırlar içinde bu ilişki ne kadar olumlu olursa şüphesiz eğitimde o kadar iyi olur. Hem kamu hem de özel bankalarımızda bu konunun iyi derecede (3,76 ve 3,78) bulunmuş olması, bu konuda önemli bir sorunun olmadığını göstermektedir. Bu ilişkide ast kendini üstüne ne kadar yakın hissederse, var olan sorunlarını da doğrudan iletir. İlgili ve yetkililerce de bu sorunların ciddiye alınması gerekmektedir.

Yönetici Grubunun Görüşleri

Konuyla ilgili verilerin tablo 24'de gösterildiği hizmet içi eğitim uygulamaları konusunda yönetici grubuna toplam sekiz soru sorularak, cevapları aşağıda açıklanmıştır.

Soru 3. Personel için düzenlenen eğitimlerin sürelerinin yeterli olma derecesi.

Personel için düzenlenen eğitim programlarının sürelerinin yeterlilik derecesinin kamu ve özel banka yöneticilerince orta derecede (2,96 ve 3,27) olduğu kabul edilmektedir.

Görüldüğü gibi, eğitime katılanlarda görülen bazı başarısızlıklar, eğitim programlarının sürelerinin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle eğitimin uzun ya da kısa süreli olacağı o programın içeriği dikkate alınarak saptanması zorunluluğu bulunmaktadır. Bunun da uzman kişilerce yapılması gerekir.

Soru 9. Yöneticisi olduğunuz birimdeki personelden en iyi biçimde randıman alabilmek için aşağıdaki yöntemlerin etkililik derecesi.

Bu konuyla ilgili olarak aşağıda üç adet gruplandırılmış soruya yer verilmiştir.

a. Bir eğitim programına katılması

Kamu ve özel banka yöneticilerinin görüşlerine göre, personelden daha iyi bir randıman alabilmek için onun bir eğitim programına alınması gerektiği ortaya çıkmıştır (3,85 ve 3,73).

Bilindiği gibi, personelin işini öğrenmesi ve dolayısıyla verimli çalışabilmesi için birçok yöntemler bulunmaktadır.

Eğitimlere gönderilmesi, işbaşında yaparak öğrenmesi, rotasyon bunlardan bazılarıdır. Bunların her birinin ayrı ayrı önemi bulunmaktadır. nk her personelin öğrenme biçimi birinden diğesine farklılık gösterir. Yukarıdaki sonuçları dikkate alarak kamu ve özel bankalardaki personelin, eğitim programına katılma yoluyla konularını iyi öğrendiklerini ve çalıştıkları birime daha yararlı olduklarını söyleyebiliriz.

b. İş başında yaparak ğrenmesi

Kamu bankaları yöneticilerine göre personelin işbaşında yaparak işini öğrenmesi ondan çok iyi derecede (4,25) randıman alınmasına imkân vermektedir. Özel bankalarda ise iyi derecede (4,00) görülmektedir.

Bazen eğitim programlarında işlenen konuların personelin çalıştığı yerde hemen işine yarayabilir, bazen de konular çok teorik kalabilir. Gerek hizmet öncesinde gerek hizmet içinde verilen bilgilerin mutlaka işbaşında pekiştirilmesi gerekir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde gelecekte kullanılacak bilgilerden çok, hemen uygulanabilecek ve kullanılabilecek bilgiler kazandırılır. Kazandırılan bu bilgiler işyerinde uygulanamıyorsa eğitimin tam olarak amacına ulaştığı söylenemez. Bunun belirlenebilmesi için de personelin eğitim sonrasında izlenmesi, öğrendikleri bilgilerin,uygulamada karşılaştıkları sorunların,eksiklik ve aksaklıkların ortaya çıkarılması gerekir.

Bu yöntemden kamu bankalarının özel bankalara göre tam olarak yararlandığı ve özel bankaların da yeterince yararlandığı görülmekte ise de, gerçekte iki grubun görüşleri arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Görülen bu farklılık, araştırmada kullanılan ölçeğe göre farklı kategoride yer almamasından ileri gelmekte olup, tamamen tesadüfidir.

c. Rotasyon uygulanması

Personel yetiştirme yöntemlerinden biri de rotasyondur. Bu yöntemle personelin verimli olma derecesi hem kamu hem özel bankaların yöneticilerince iyi olarak (3,84 ve 3,80) belirlenmiştir. Ortalamaların birbirine çok yakın olması iki banka türü yöneticilerinin aynı görüşü paylaştıklarını göstermektedir.

Rotasyonun birçok yararları bulunmaktadır. Personelin bankanın muhtelif birimlerine ait işlerin tümünü öğrenmesi ve verimli olması açısından iyi sonuç verebilir. Ancak bunun da belirli bir süre sonra monotonluğu beraberinde getireceğinden zaman içinde verim düşebilir.

Soru 10. Banka personelinin eğitimi için öğretici kadronun aşağıda belirtilen kaynaklardan sağlanmasının olumluluk derecesi.

Bu konuyla ilgili olarak aşağıda dört adet gruplandırılmış soruya yer verilmiştir.

a. Banka içinden sağlanması

Eğitim programlarında görev alan öğretim elemanlarının banka içinden sağlanmasının, personelin eğitimi açısından olumluluk derecesi hem kamu hem de özel bankalarda iyi olarak (3,79 ve 4,02) belirlenmiştir.

Öğreticilerin konuların özelliğine göre seçilmesi eğitimin verimliliğine katkıda bulunur. Uygulama ağırlıklı derslerin banka içinden sağlanan öğretim elemanlarınca verilmesi

yoluyla uygulamada karşılaşılabilecek bazı muhtemel aksaklıklar giderilmiş olur.

Banka içinden sağlanan öğretmenlerin diğer yararları da ast-üst ilişkilerine katkıda bulunma, bankayı ve personeli daha iyi tanıma ve eğitim bütçesine katkı sağlama, v.b.'dir. Ancak banka içinden sağlanan öğretmenlerin çoğunun eğitim formasyonu bulunmadığından teorik açıklamalarda yeterli olmayabilirler. Bu nedenle, banka içinden öğretim görevlisi yapacak kişilere öncelikle eğitim formasyonu kazandırılmalıdır.

b. Diğer bankalar ya da benzer kurumlardan sağlanması

Öğretmenlerin diğer bankalar ve benzer ekonomik kuruluşlardan sağlanmasını banka yöneticileri orta düzeyde (2,99 ve 3,03) olumlu bulmaktadırlar. Yani, öğretmenlerin buradan sağlanması görüşüne bankalar tam olarak katılmamaktadırlar.

Öğretim elemanlarının yalnızca banka içinden sağlanması eğitim için olumlu bir yaklaşım değildir. Bazen banka dışından da sağlanması, bankaya yeni fikir transferi açısından gereklidir. Ayrıca bankayı ve personeli de yeterince tanımamaları nedeniyle bazı aksaklıklar çıkabilir.

c. Üniversitelerden sağlanması

Öğretim elemanlarının üniversite öğretim üye ve görevlileri arasından seçilmesini kamu ve özel banka yöneticileri iyi derecede (3,60 ve 3,45) benimsemektedirler.

Üniversite öğretim üye ve görevlileri derslerin uygulanmalı yönünü tam olarak bilemeyecekleri ihtimalinden hareketle bu kişilere teorik ağırlıklı derslerin verdirilmesi daha yararlı olacaktır. Cevapların ortalamalarının iyi seçeneğinde toplanmış olması, kamu ve özel bankalarda öğretici seçiminde üniversitelerin yararlı olduğunu göstermektedir.

d. Her üç kaynaktan sağlanması

Yukarıda konu edilen üç kaynaktan da öğretici sağlanmasının olumluluk derecesinin kamu bankalarında çok iyi (4,22), özel bankalarda da iyi (4,18) çıkması iki banka türünün de bunu tamamen benimsediğini ortaya koymaktadır.

Eğitim faaliyetlerinde öğretici olarak görev alacak elemanların hem banka içinden hem benzer diğer kurum ve kuruluşlardan hem de üniversitelerden sağlanmasının ayrı ayrı kendine göre yararları bulunmaktadır. Ancak en iyi yararın sağlanması işlenecek konunun özelliğine göre ilgili yerden öğretim elemanı seçilmesidir.

Yukarıdaki sonuca göre gerek kamu gerek özel bankalarımızdaki eğitim faaliyetleri için öğretici kadronun hem banka içinden hem de banka dışından sağlanmasını yeterince olumlu bulmaktadırlar.

Denetici Grubunun Görüşleri

Hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasıyla ilgili olarak denetici grubuna beş soru yöneltilerek, alınan cevaplar aşağıda açıklanıp yorumlanmıştır. Cevaplara ilişkin veriler de tablo 24'de yer almaktadır.

Soru 7. Mufettiş ve mufettiş yardımcılarının banka personelinin eğitimi için düzenlenen programlarda öğretici olarak görev almaları istenirse, bunun tarafınızdan benimsenme derecesi.

Deneticiler, eğitim faaliyetlerinde öğretim elemanı olarak görev almaları konusunda orta derecede (3,32 ve 3,37) benimsemektedirler. Buna göre deneticilerin eğitim faaliyetlerinde öğretici olarak görev almayı yeterince benimsememişlerdir. Bunun nedenlerinden biri onların sürekli olarak seyahat etmek zorunluluğu olması sayılabilir. Bundan dolayı katıldıkları eğitimleri de sonuna kadar götüremeyeceklerdir.

Soru 10. Bankanın eğitim faaliyetleri için öğretici kadronun aşağıda belirtilen kaynaklardan sağlanmasının olumluluk derecesi.

Konuyla ilgili olarak aşağıda dört adet gruplandırılmış soruya yer verilmiş olup, alınan cevaplar açıklanmış ve yorumlanmıştır.

a. Banka içinden sağlanması

Bankadaki eğitim faaliyetleri için öğretici kadronun banka mensupları arasından sağlanmasını deneticiler iyi derecede (3,55 ve 3,79) benimsemektedirler.

Öğretim elemanlarının bankadan sağlanmasının onların bankayı ve personeli tanımalarının yararı yanında, eğitim büt-

çesine de katkı sağlar. Ayrıca ast-üst ilişkilerine olumlu yönde katkıda bulunur ve memurlar yöneticilerine doğrudan sorunlarını iletebildikleri bir ortam bulabilirler. Bunun yanında katılanların bazıları da hareket serbestileri olamayacağından sıkılabilirler. Tüm bunlara karşın öğreticilerin banka içinden sağlanmasını kamu ve özel bankalar yararlı bulmaktadırlar.

b. Diğer bankalar ya da benzer kurumlardan sağlanması

Öğreticilerin başka bankalar ya da benzer ekonomik kurum ve kuruluşlardan sağlanmasının az derecede (2,47 ve 2,42) olumlu olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır.

Öğreticilerin banka dışından sağlanması başka kurumlardaki yeniliklerden haberdar olmak ve değişik bilgiler edinmek açılarından yararlıdır. Ancak onlar da kurumu ve personeli yeterince tanımadıklarından bazı olumsuzluklar ortaya çıkabilir.

Yukarıdaki sonuçlara göre, banka deneticilerinin söz konusu kaynaklardan öğretici sağlanması görüşünü pek benimsemedikleri görülmektedir. Bunun yararlı olmayacağı görüşündedirler.

c. Üniversitelerden sağlanması

Öğreticilerin üniversite öğretim üye ve görevlileri arasından sağlanması konusunda ise banka deneticileri kamu bankalarında iyi (3,55) ve özel bankalarda da orta derecede (3,24) olumlu bulmaktadırlar.

Üniversite öğretim üyelerinin gerek personeli gerek bankayı gerekse işin uygulamadaki yönünü yeterince bilemeyecekleri

ihtimalinden hareketle daha çok teorik ağırlıklı derslerin verdirilmesi yararlı olur. Ancak hesaplanan ortalamalara göre özel bankalar deneticilerinin üniversite öğretim üyelerini yeterince benimsemedikleri görülmekte ise de gerçekte kamu ve özel banka deneticilerinin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ortalamaların iyi sınırına yakın bulunmuş olması kamu ve özel bankaların öğretici sağlama üniversitelerin olumlu olduğu görüşünde birlaşmektedirler.

d. Her üç kaynaktan sağlanması

Öğreticilerin hem banka içinden hem de banka dışından sağlanmasını banka deneticileri daha olumlu (4,06 ve 3,84) bulmaktadırlar. Hesaplanan ortalamaların yüksekliğinden hareketle bunun iyi derecede benimsenmiş olması, faaliyetlerde öğretici olarak görev alacak kişilerin eğitimin özelliğine göre yukarıda sayılan her üç kaynaktan da sağlanması görüşü ağırlık kazanmıştır.

Her dört grubun aynı soruya verdikleri cevaplara göre, öğretici kadronun sağlanmasında tek bir kaynağa bağlı kalınmaması ve yapılacak eğitimin türüne göre banka içinden, banka dışındaki benzer kurum ve kurulaşlardan ve üniversitelerden öğretici sağlanmasının gerekli olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır. Bu nedenle, eğitim faaliyetlerinde öğretici olarak görev alacak kişilerin konunun özelliğine göre seçilmeleri gerekmektedir. Örneğin teorik ağırlıklı dersler için banka dışından, özellikle üniversitelerden, uygulamaya yönelik dersler için de banka içinden öğretim elemanı sağlanması gerekir.

Müşteri Grubunun Görüşleri

Müşteri grubunun konuya ilişkin görüşü tek bir soru ile alınmış ve aşağıda açıklanmıştır. Cevaba ilişkin veriler de tablo 24'de görülmektedir.

Soru 5. Banka personelinin yetiştirilmesi için görüşlerinize başvurulursa, bunun tarafınızdan benimsenme derecesi.

Personelin yetiştirilmesi konusunda görüşlerine başvurulmasının müşterilerce benimsenme derecesi kamu ve özel bankalarda iyi olarak (3,85 ve 3,59) hesaplanmıştır. Buna göre, müşterilerin banka personelinin yetiştirilmesi konusunda katkılarının olmasını arzuladıkları görülmektedir.

Bankaların eğitim faaliyetlerine müşterilerin de katkılarının sağlanması şüphesiz olumlu olacaktır. Yurt dışındaki bankalardan Union de Banque Suisses, Société Générale gibi bankalar müşterileri için de zaman zaman toplantılar düzenlemekte, onlara bankanın faaliyetleri anlatılmakta ve politikası benimsetilmeye çalışılmaktadır. Aynı toplantılarda müşterilerden dilek ve şikayetler de alınarak değerlendirmeye tabi tutulmakta ve gerekli önlemleri almaktadırlar. Böyle bir uygulamanın ülkemiz bankalarına da katkısı çok olacaktır.

6. Eğitimin Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile ilgili olarak eğitimci ve öğretici grubuna 10, bir eğitim programına katılmış personel grubuna 14, yönetici grubuna 11, denetici grubuna 13 ve müşteri grubuna da 19 olmak üzere top-

lam 67 soru yöneltmiş olup, alınan cevaplar her grup için ayrı ayrı açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Eğitimci ve Öğretici Grubunun Görüşleri

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonucunun değerlendirilmesiyle ilgili olarak yöneltilen sorulara alınan cevaplar aşağıda açıklanmış ve yorumlanmıştır. Cevaplara ilişkin veriler tablo 25'de yer almaktadır.

TABLO 25

EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN VERİLER
(EĞİTİMCİ VE ÖĞRETİCİ GRUBU)

Soru No.	Kamu B.		Özel B.		t Testi Sonuçları		
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	t Değeri	Fark	Man. Düz.
28a	3,48	0,88	3,97	0,75	2,73	Önemli	0,01
28b	3,50	0,88	3,71	1,01	1,02	Önemsiz	0,05
28c	3,66	0,96	3,87	0,81	1,06	"	"
28d	3,80	0,79	3,95	0,70	0,91	"	"
28e	3,84	0,89	4,21	0,70	2,07	Önemli	"
28f	3,41	1,26	2,74	1,35	2,33	"	"
28g	3,20	1,19	3,42	0,98	0,89	Önemsiz	"
28h	3,59	1,17	3,84	0,72	1,19	"	"
29	3,34	0,96	3,97	0,73	3,40	Önemli	0,01
30	3,50	1,15	4,16	0,79	3,05	"	"

Soru 28. Eğitim birimince düzenlenen eğitim faaliyetlerinden beklentilerin bir kısmı aşağıda verilmiştir. Bunlardan her birinin bankanız eğitim faaliyetleri ile gerçekleşme derecesi.

Bu konuyla ilgili olarak aşağıda sekiz adet gruplandı-

rılmış soruya yer verilmiş olup, alınan cevaplar açıklanmış ve yorumlanmıştır.

a. Personel performansının yükseltilmesi

Personelin performansının yükseltilmesi kamu ve özel bankalarda iyi derecede (3,48 ve 3,97) amacına ulaştığı görülmektedir. Ayrıca iki grubun görüşlerinin ortalamaları arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır(2,73). Buna göre, özel bankalardaki eğitim faaliyetlerinin personelin performansını yükseltmede daha başarılı olduğunu söylemek mümkündür.

Bankalarda yürütülen eğitim faaliyetlerinin birçok amaçları bulunmaktadır. Planlarda genel olarak, programlarda da özel olarak belirtilen amaçlar doğrultusunda faaliyetler yürütülmektedir. Faaliyetlerin sonunda da eğitimcilerin, personelin, yöneticilerin beklentileri bulunmaktadır. Eğitim yoluyla personelin morali yükseltilerek işe güdülenmesi ve daha verimli olması sağlanabilir. Kamu ve özel bankalarımızda bunun iyi derecede gerçekleştiği görülmekte ise de, iki grubun görüşleri arasında önemli bir fark bulunduğundan yapılan eğitimin personelin performansını yükseltmede kamu bankalarının yeterince başarılı olamadıklarını söyleyebiliriz.

b. Ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi

Eğitim faaliyetlerinin ast-üst ilişkilerini iyileştirmeye olan katkısı kamu ve özel bankalarda iyi derecede (3,50 ve 3,71) bulunmuştur. Bankalardaki amir-memur ilişkilerinde bazı çatışmaların olması kaçınılmazdır. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Yöneticiden, memurdan veya örgüt yapısından kaynak-

lanabilir. Kişilerden kaynaklanan çatışmaların ortadan kaldırılması ya da azaltılması mümkün bulunmaktadır. Ancak yapıdan kaynaklanan bir çatışma ise, modelin yeniden gözden geçirilmesi gerekir. Yukarıdaki sonuca göre tüm bankalardaki eğitim faaliyetlerinin ast-üst ilişkilerini iyileştirmede önemli katkısı olduğunu söyleyebiliriz.

c. Personel-müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi

Personel-müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesinde eğitim faaliyetlerinin etkililik derecesinin kamu ve özel bankalarda iyi (3,66 ve 3,87) olduğu belirtilmektedir. Banka eğitmeni ve öğreticilerinin aynı görüşü paylaştıkları görülmektedir.

İçinde bulunduğumuz rekabet ortamında, bankalar daha fazla müşteri çekerek mevduat ve etkinliklerini artırmak amacıyla reklamlara başvurmakta, şube sayılarını artırmakta ve bu yolla büyük paralar harcamaktadırlar. Ancak yapılan tüm çalışmalar ve reklamlar müşteriyi sadece bankanın kapısına kadar getirip bırakabilir ve sonrası yine banka personeline kalmaktadır.

Müşterilerin beklentilerine uygun, çağdaş bir anlayışla kaliteli ve etkin bir hizmetin sunulması, personelin bankacılık konusunda olduğu kadar müşteri ilişkileri konusunda da yetiştirilmesiyle mümkün olabilecektir. Bankaya gelen müşterilerin oradan memnun ayrılmalarını sağlamak için personele önemli görevler düşmektedir. Öncelikle personelde bazı niteliklerin (kıllık-kıyafet, sabır, sürat, bilgi, saygı, v.b.) bulunması gerekir. Bunlardan bir kısmı kişide zaten mevcuttur. Di-

gerleri de eğitimle kazandırılabilir. Hesaplanan ortalamalara göre bankaların eğitim birimlerinin bu konuda yeteri kadar başarılı oldukları görülmektedir.

d. Personelin kurumdaki yeni düzenlemelere uyum sağlaması

Bankada yeni bir düzenleme ya da yeni bir uygulama söz konusu olduğunda eğitim ihtiyacı açıkça kendini belli eder. Bu durumlarda bankaların eğitim birimlerine görevler düşmektedir. Yukarıdaki nedenlerden dolayı yapılan eğitim faaliyetlerinin katılan personelin değişikliklere uyum sağlamasında yeterince (3,80 ve 3,95) amacına ulaştığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Gerek kamu gerek özel bankaların eğitim faaliyetlerinin bu konuda yeterince başarılı olduklarını rahatlıkla söylemek mümkündür.

e. Üst kademelere personel yetiştirilmesi

Bankanın gelecekteki çekirdek kadrosunu oluşturmak için yapılan yükseltme eğitimleriyle üst kademelere personel yetiştirme konusunda kamu bankaları iyi (3,84), özel bankalar çok iyi düzeyde (4,21) başarılı olmaktadır. Ayrıca iki eğitimci ve öğretici grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur($t=2,07$).

Yönetici yetiştirme konusunda özel bankaların çok daha başarılı oldukları görülmektedir. Kamu bankaları da başarılı olmalarına karşın özel bankalar düzeyinin gerisindedirler.

Bankalar bundan başka yönetici kadro için, kurum dışındaki diğer bankalardan ya da benzer ticari kuruluşlardan yüksek ücretler karşılığında yöneticiler de transfer etmektedirler. Araştırma kapsamındaki bankalarda buna gerek olmadığı çünkü eğitim faaliyetlerinin başarılı olduğu görülmektedir.

f. Bir yabancı dilin öğretilmesi

Bankalardaki eğitim faaliyetleriyle personele bir yabancı dilin öğretilmesi konusunda kamu bankaları iyi (3,41), özel bankalar da orta (2,74) derecede başarı sağlamışlardır. Diğer yandan, iki banka grubunun görüşlerinin ortalamaları arasında (0,05) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,33$).

Görüşme yoluyla sağlanan bilgilere göre, özel bankaların bir kısmı yabancı dil eğitimini kurum dışında gerçekleştirmektedirler. Kültür merkezleri, özel dersaneler bunlardan bazılarıdır. Kamu bankaları ise genellikle kendileri dil laboratuvarı kurmuşlardır. Dil eğitimi konusunda kamu bankalarının daha başarılı oldukları görülmektedir.

g. Kurumdaki çatışmaların azaltılması ya da ortadan kaldırılması

Bankalarda meydana gelen ve genellikle yetki anlaşmazlığı konusunda ast-üst arasında bazen de müşterilerle olan ilişkilerde ortaya çıkan çatışmaların eğitim yoluyla azaltılması ya da ortadan kaldırılması gerekmektedir. Eğitimci ve öğrencilerin bu maddeye verdikleri cevapların ortalamalarına göre başarı oranı kamu bankalarında orta (3,20) ve özel bankalarda da iyi (3,42) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Bir toplumu oluşturan tüm bireylerin yaşamlarının önemli bir bölümü örgütlerde geçmektedir. Gerçekte, çağdaş toplumsal yaşam, örgütlenmiş bir yaşam biçimidir; örgütte ve örgütle yaşamadır. Formal bir örgüt olan banka, bir anlamda toplumsal bir nitelik taşır. Banka çalışanları, psikolojik ve ekonomik açıdan birbirlerinden farklı avantajlara sahiptirler. Çabaların yoğunluğu ve göreve bağlılık açısından farklılık gösteren personelin bankaya olan katkıları da farklıdır. Bu nedenle, farklı konumlardaki kişiler arasında önemli ya da önemsiz bazı çatışmaların olması şaşırtıcı değildir. Eğitim birimlerine düşen görev, bu çatışmaları en alt düzeye indirmektir.

Verilen cevapların ortalamalarına göre, çatışmaların azaltılması konusunda özel bankalar kamu bankalarına oranla daha iyi durumda görünmelerine karşın gerçekte aralarında önemli bir fark bulunmamaktadır.

h. Personelin işe uyumunun ve kuruma bağlılığının artırılması

Bu maddeye verilen cevapların ortalamalarına göre (3,59 ve 3,84) bankalardaki eğitim faaliyetlerinin personelin işe uyum sağlama ve kuruma bağlılığını artırmada başarılı oldukları anlaşılmaktadır.

Personelin amaçlarıyla kurumun amaçları tamamen ya da kısmen bağdaşmıyorsa personelin o kuruma bağlılığı sağlanmamış demektir. Aynı zamanda yaptığı işi de tam olarak benimsemiş değildir. Yapılacak eğitim faaliyetleriyle personelin beklentilerinin bankanın beklentileri ile kısmen de olsa özdeşleştirilmesi gerekir.

Soru 29. Programlarda işlenen konularla öğrencilere kazandırılan bilgi ve becerilerin kendi işlerinde uygulanabilme derecesi.

Eğitimci ve öğretmenlerin cevaplarının ortalamalarına göre (3,34 ve 3,97), kamu bankaları personeli eğitimle kazandıkları bilgileri orta derecede, özel bankalar da iyi derecede kendi işlerinde uygulanabilir bulmaktadırlar. İki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark tesbit edilmiştir ($t=3,40$).

Banka eğitim programlarında işlenen konuların uygulanabilir olması gerekmektedir. Öğrenilenlerin uygulanmaması personelde hayal kırıklığı yaratabilir. Bu da onların morallerinin bozulmasına ve verimlerinin düşmesine neden olur. Yukarıdaki sonuca göre özel bankaların kamu bankalarına oranla eğitime katılanlara daha fazla uygulanabilirliği olan bilgiler kazandırdıkları söylenebilir.

Soru 30. Eğitim programlarının sürekli olarak değerlendirilip, görülen eksikliklerin giderilerek geliştirilme derecesi.

Eğitim programlarının sürekli olarak değerlendirilip görülen eksikliklerin giderilerek geliştirilme derecesi, kamu ve özel bankalarda iyi olarak (3,50 ve 4,16) bulunmuştur. Ancak iki eğitimci ve öğretici grubun görüşleri arasında da (0,01) düzeyinde önemli bir fark tesbit edilmiştir ($t=3,05$).

Bankalarca, yapılan faaliyetlerin ne ölçüde amacına ulaştığının belirlenmesi gerekir. Her aşamada değerlendirme işlemine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu sayede eksiklikler ve hatalar görülür. Buna dayalı olarak da gerekli düzeltmeler yapılır. Bunlardan başka bu çalışmalarını takviye edici araştırma geliştirme faaliyetleri de yürütülmelidir. Böylelikle, eğitim alanındaki gelişmeler ve değişmeler anında örgüte mal edilebilir. Aynı grupta olmasına karşın, özel bankaların araştırma geliştirme faaliyetleri konusunda kamu bankalarına göre daha başarılı bir çalışma yürüttükleri görülmektedir.

Personel Grubunun Görüşleri

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesiyle ilgili olarak personel grubuna 14 soru yöneltilmiş, cevapları aşağıda açıklanıp yorumlanmıştır. Cevaplara ilişkin veriler de tablo 26'da yer almaktadır.

Soru 5. Eğitim faaliyetlerini planlayıp uygulayan ve değerlendiren eğitimci ve öğreticilerin bu alanda yetiştirme ve gelişmeye olan ihtiyaçlarının derecesi.

Her iki banka türünün de eğitimci ve öğretici kadrolarının orta derecede (3,21 ve 3,20) yetiştirme ve gelişmeye ihtiyaçları bulunduğu belirlenmiştir.

Eğitim noksanlığı olan eğitimci ve öğreticiler, personel yetiştirmede yetersiz kalacaklardır. Değişen koşullara, teknolojik değişikliklere onların da uyum sağlaması gerekir.

Eğitim faaliyetlerinin temeli olan eğitimcilerin yeterli bilgilerle donatılmış, tım değişme ve gelişmeleri yakından izleyecek kişiler olması da gerekir. Ancak yukarıdaki sonuçlara göre, bankalardaki eğitimci ve öğretici kadronun eğitilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

TABLO 26

EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN VERİLER
(PERSONEL GRUBU)

Soru No.	Kamı B.		Özel B.		t Testi Sonuçları		
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	t Değeri	Fark	Man. Düz.
5	3,21	1,06	3,20	1,01	0,10	nemsiz	0,05
12a	3,01	1,40	3,03	1,27	0,12	"	"
12b	3,14	1,46	3,18	1,32	0,17	"	"
12c	3,20	1,26	3,47	1,14	1,55	"	"
12d	3,15	1,38	3,47	1,13	1,76	"	"
12e	2,51	1,57	2,65	1,55	0,63	"	"
12f	2,68	1,35	2,69	1,25	0,08	"	"
12g	3,16	1,23	3,29	1,25	0,69	"	"
13a	3,12	1,49	3,44	1,36	1,54	"	"
13b	3,30	1,33	3,68	1,04	2,19	önemli	"
13c	2,64	1,42	2,88	1,35	1,21	önemsiz	"
18	2,97	1,22	3,33	1,17	2,07	önemli	"
20	2,29	1,48	2,71	1,35	2,04	"	"
21	3,12	1,33	3,32	1,33	1,02	nemsiz	"

Soru 12. Bankalardaki eğitim faaliyetlerinden beklentilerin bir kısmı aşağda verilmiştir. Bunlardan her birinin bankanız eğitim faaliyetleri ile gerçekleşme derecesi.

Faaliyetlerden beklentilerin gerçekleşme derecesi ile il-

gili olarak aşağıda yedi adet gruplandırılmış soruya yer verilmiş olup, alınan cevaplar açıklanmış ve yorumlanmıştır.

a. Ast-st ilişkilerinin iyileştirilmesi

Bankalardaki eğitim faaliyetlerinin ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesine orta düzeyde (3,01 ve 3,03) katkı sağladığı görülmektedir.

Kurumlarda iyi bir çalışma ortamının yaratılması, yöneticiden odacıya kadar tüm personelin birbirlerine karşı olumlu davranış göstermeleriyle mümkün olabilir. Zamanının önemli bir bölümünü işyerinde geçiren banka personeli arasında böyle bir diyalog sağlanmazsa hem iş hayatı çekilmez bir hal alır, hem de çatışmalar kaçınılmaz olur.

Verilen cevapların ortalamalarının orta düzeyde çıkmış olması bankalar için kısmen de olsa olumlu bir durum sayılabilir. Ancak bunun yeterli olması için en az iyi derecede gerçekleştirilmesi beklenir. Bunu sağlamak için de bankaların hemen hemen tümünün programlarında bulunan insan ilişkileri konusuna ağırlık verilmelidir.

b. Personel-müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi

Bu maddeye verilen cevapların ortalamalarına göre, personel-müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesine eğitim faaliyetlerinin katkısı kamu ve özel bankalar personeline orta derecede (3,14 ve 3,18) bulunmuştur.

Bankaların temel amacının kâr olduğu ve bunun da müşteri sayısının sürekli olarak artırılması yoluyla gerçekleştirildiğine problem bölümünde değinilmişti. Bu amacın gerçekleştirilmesi de önemli ölçüde personel-müşteri ilişkilerinin olumlu olmasına bağlıdır. Olumlu ilişkiler sağlamada personeli eğitmenin önemi büyüktür.

Hesaplanan ortalamalara göre, bankalardaki eğitim faaliyetlerinin personel-müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesine katkısı hem kamu hem de özel bankalarda orta düzeyde gerçekleşmektedir. Bu katkının üst düzeyde gerçekleşmesi, bankaların kârlarını yükselteceği kuşkusuzdur. Bunu sağlamak için de personel-müşteri ilişkileri konulu özel eğitim programları düzenlenmelidir.

c. Personelin kurumdaki yeni düzenlemelere uyum sağlaması

Bu soruya verilen cevapların ortalaması, kamu bankaları personeli için (3,20), özel bankalar personeli için de (3,47) hesaplanmış ve bu iki grubun görüşleri arasında t testi sonucunda önemli bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Eğitim, personelin kurumdaki yeni düzenlemelere uyum sağlamasına kolaylaştırır ve güçlendirir. Bankada yeni bir uygulama söz konusu ise, bu aynı zamanda eğitim ihtiyacı ve yapılacak eğitimin türü demektir. Bankalar bu amaçla, uygulamada karşılaşılabilecek aksaklıklara meydan vermemek için eğitim programları düzenlemektedirler. Eğitimin yeni düzenlemelere uyum sağlamasına olan katkısının kamu bankalarında orta, özel bankalarda iyi derecede gerçekleştiği görülmektedir ise de gerçekte aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Bu konuda iki grup hemen hemen aynı görüşü paylaşmışlardır.

d. Üst kademelere personel yetiştirilmesi

Bankalardaki hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amaçlarından olan üst kademelere yönetici personel yetiştirilmesi işlevini kamu bankaları orta (3,15), özel bankalar da iyi derecede (3,47) yerine getirebilmektedirler. Kamu ve özel bankalar farklı kategorilerde bulunmalarına karşın aralarında önemli bir fark bulunmamaktadır. Bu nedenle, kamu ve özel banka personelinin aynı görüşü paylaştıklarını söylemek mümkündür.

Üst kademelere kalifiye eleman yetiştirmek bankalardaki hizmet içi eğitim birimlerinin görevleri arasındadır. Bu, ne kadar iyi gerçekleştirilebilirse yani ne kadar iyi yönetici yetiştirilebilirse, bankaların geleceği de o kadar güvenli ellerde olacaktır. Bankaların konuya hassasiyetle eğilmeleri gerekmektedir.

e. Bir yabancı dilin öğretilmesi

Bu soruya ilişkin olarak personelin verdikleri cevapların ortalamaları kamu bankaları için (2,51), özel bankalar için de (2,65)'tir. Bu sonuca göre, kamu ve özel bankaların yabancı dil eğitimine yeterince önem vermediklerini söyleyebiliriz. Ayrıca farklı kategorilerde yer almalarına karşın t testi sonucunda aralarında önemli bir fark tesbit edilememiştir ($t=0,63$).

Günümüz bankacılığının dışa açıldığı bir dönemde yabancı dil konusunun önemini açıklamaya gerek bulunmamaktadır. Çünkü bankalarımızın yabancılarla doğrudan ya da dolaylı birçok ilişkileri bulunmaktadır. Ortalamalara göre bankalarımızın konuya önem vermedikleri görülmektedir. Başka bir ifadeyle, eğitim faaliyetleriyle bir yabancı dilin öğretilmesi konusunda bankalar yeterince başarılı olamamaktadırlar.

f. Kurumdaki çatışmaların azaltılması
ya da ortadan kaldırılması

Yapılan eğitimlerin bankalardaki muhtemel çatışmaların azaltılması ya da ortadan kaldırılması işlevini hem kamu hem özel bankaların tam anlamıyla yerine getiremediği cevapların orta derecesinin alt sınırına yakın yerde (2,68 ve 2,69) toplanmasından anlaşılmaktadır. Bankaların programlarında bulunan insan ilişkileri konusuna ağırlık vermek suretiyle çatışmaları azaltmak ya da ortadan kaldırmak mümkün olabilecektir. Ancak eğitim faaliyetlerinin bu işlevi yerine getirmede yeterli olmadığı anlaşılmaktadır.

g. Personelin işe uyumunun ve kuruma
bağlılığının artırılması

Bankalardaki eğitimin amaçlarından biri de işe alınan personelin bankaya ve işe uyumunu sağlamaktır. Bu işlev, hem kamu hem de özel bankalarda orta derecede (3,16 ve 3,29) gerçekleşmektedir.

Tüm bankaların programlarında bulunan ve ön eğitim, oryantasyon eğitimi gibi adlar altında yürütülen eğitimlerle, personelin işe uyumunun ve kuruma bağlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Bu programların diğer programlardan farklı bir işlevi vardır. İşe ilk giren personel bankaya, işe ve diğer banka personeline yabancıdır. Bu eğitimin amacı kişiye örgütü tanıtmak ve işe uyumunu kolaylaştırmaktır. Ancak kamu ve özel bankalardaki eğitimlerin bu amacı gerçekleştirmede yeterince başarılı olmadığı görülmektedir.

Soru 13. Bankacılık mesleği ile ilgili bilgi ve becerilerinizin aşağıdaki durumlardan kazanılma derecesi.

Bu konuyla ilgili olarak aşağıda üç adet gruplandırılmış soru yer almaktadır. Alınan cevaplar sırasıyla açıklanıp yorumlanmıştır.

a. Eğitim programına katılarak kazanılması

Bankacılık mesleğiyle ilgili bilgi ve becerilerin eğitimle kazanıldığı görüşünü kamu bankaları personeli orta (3,12) ve özel bankalar personeli de iyi derecede (3,44) benimsemişlerdir. Farklı kategorilerde yer almalarına karşın gerçekte, aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

Problem bölümünde de değinildiği gibi, hizmet öncesinde verilen bankacılık bilgileri işbaşında kısa sürede yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlikde ancak hizmet içi eğitimle giderilebilir. Hesaplanan ortalamalara göre, hizmet içi eğitime katılarak bankacılık mesleği ile ilgili bilgilerin tam olarak öğretilmediği anlaşılmaktadır. Gerek kamu gerek özel bankalarda olsun, personelin hizmet öncesindeki bilgi eksikliğinin mutlaka hizmet içi eğitimle giderilmesi gerekmektedir.

b. Yöneticiden ya da iş arkadaşlarından sorarak ve gözleyerek kazanılması

Bankacılık mesleği ile ilgili bilgilerin en yakın yöneticiden ya da iş arkadaşlarından sorarak ya da çalışmalarını gözleyerek kazanılma derecesini kamu bankalara orta (3,30)

ve özel bankalar personeli de iyi (3,68) bulmaktadırlar. Ayrıca iki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur($t=2,19$).

Eğitim programlarında banka personeline genellikle teorik bilgiler verilmektedir. İş başında eğitimin de çok az yapıldığı yapılan görüşmelerden anlaşılmıştır. Eğitim sonrasında görevine başlayan personel kendini yöneticisi ve diğer iş arkadaşları arasında bulur. Personel, işin durumuna göre onlarla işbirliği yapacak ve görüş alışverişinde bulunacaktır. Bir tür işbaşında eğitim olan bu eğitimde yöneticilerin eğitimcilik rolleri bulunmaktadır. Hizmet içinde kazandırılan bilgilerin yöneticilerce işbaşında pekiştirilmesi gerekmektedir. Bu konuda kamu bankaları gerekeni tam olarak yapmamakta ve özel bankalar da kamu bankalarına oranla daha başarılı olmaktadır.

c. Müşterilerle olumlu iş ilişkileri kurularak kazanılması

Bankaların vezne ve bankalarında çalışan personel kurum içi ilişkilerinden ayrı olarak müşterilerle de karşı karşıya ilişki halinde bulunmaktadır. Bankaya muhtelif tip ve karakterde müşteriler gelmektedir. Bunlar arasında hemen hemen her meslekten müşteri bulmak mümkündür. Diğer yandan, ekonomi ve bankacılık bilgisi çok iyi olan kişiler de bulunmaktadır. Her zaman olmasa da zaman zaman banka personeli bu kişilerden de birtakım bilgiler elde etmektedir.

Banka personeli genelde işinin sadece banka ile ilgili yönünü bilmektedir. Personel ve müşteri arasında bu sayede

bilgi alışverişleri olmakta, hem personel hem de müşteri karşılıklı olarak birşeyler öğrenmektedirler. Hem kamu hem de özel bankalarda bankacılık mesleği ile ilgili bilgilerin müşterilerden orta derecede (2,64 ve 2,88) sağlandığı görülmektedir. Bankaların müşterilerle doğrudan ilişkisi bulunan birimlerinde rotasyon usulü çalışma biçimi, personelin bankada yaptığı işinin banka dışındaki bölümünü de öğrenmesine olanak verecektir. Bu durum, daha çok bankaların şubeleri için geçerlidir.

Soru 18. Programlarda işlenen konularla kazandırılan bilgilerin kendi işinizde uygulanabilme derecesi

Programlarda işlenen konularla, katılanlara kazandırılan bilgi ve becerilerin kendi işlerinde uygulanabilirliği konusunu hem kamu hem de özel bankalar orta derecede (2,97 ve 3,33) bulmaktadırlar. Ayrıca, bu iki grubun görüşleri arasında da (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur($t=2,07$).

Eğitime katılanlara daima kullanabilecekleri ya da yararlanabilecekleri bilgiler verilmelidir. Banka personeline çalışma yaşamı boyunca hiç karşılaşmayacağı bir konuyu öğretmek boşuna zaman, emek ve para kaybı demektir. Yukarıdaki sonuca göre, hem kamu hem de özel bankaların eğitime katılan personeli, aldıkları eğitimle yaptıkları işin orta derecede uyum sağladığı görüşünde birleştikleri görülmüyor ise de, t testi sonucunda aralarında önemli görüş farklılığı olduğu belirlenmiştir.

Hesaplanan ortalamalara göre, özel bankalardaki eğitim faaliyetlerinde işlenen konuların uygulanabilirlik derecesi kamu bankalarına oranla daha yüksektir. Bu doğrultuda, özel bankalarda öğretilen bilgilerin yeterince uygulanabildiğini söyleyebiliriz. Öğretilen bilgilerin tümünün kullanılabilir duruma getirilmesinin en emin yolu, iyi bir iş analizi yaptıktan sonra gerçek eğitim ihtiyaçlarına dayalı programlar hazırlanması ve uygulamaya konulmasıdır.

Soru 20. Eğitim sonrasında, eğitim biriminin sizinle iletişim kurup eğitim sonuçlarını izleme derecesi.

Eğitim sonrasında, eğitim biriminin katılanları izlemesi ve onları işbaşında değerlendirip dönüt alması gerekmektedir. Bunu yapmayan eğitim birimi, gerçekleştirdiği eğitimin ne ölçüde amacına ulaştığını belirlemesi çok zordur. İzleme ve değerlendirme çalışmalarının kamu bankalarında az derecede (2,29), özel bankalarda da orta derecede (2,71) yapıldığı ortaya çıkmıştır. İki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmaktadır ($t=2,04$).

İzleme ve değerlendirme çalışmaları konusunda bankaların üzerlerine düşeni yapmadıkları görülmektedir. Özel bankaların orta derecede yapıyor olması, kamu bankalarına oranla az da olsa daha fazla çaba harcıyor anlamına gelmektedir.

Eğitim sonuçlarının banka yöneticileriyle işbirliği yapılarak izlenip değerlendirilmesi mümkündür. Bu amaçla, öncelikle banka yöneticilerinin konuya duyarlılıkla yaklaşmalarının

sağlanması gerekir. Yönetici, eğitime karşı olumsuz bir tutum içinde ise bunun giderilmesi için gerekli önlemlerin öncelikle alınması gerekir. Ancak, mutlaka izleme ve değerlendirme çalışmalarının yapılması zorunluluğu bulunmaktadır.

Soru 21. Yöneticilerin genel olarak eğitim faaliyetlerine karşı tutumlarının olumluluk derecesi.

Banka yöneticilerinin eğitim faaliyetlerine karşı tutumlarının olumluluk derecesi kamu ve özel bankalarda ortalama (3,12 ve 3,32) bulunmuştur. Bu sonuç, eğitim faaliyetlerinin tam olarak yöneticilerce benimsenmediğinin bir göstergesi sayılabilir. Bu nedenle, eğitim faaliyetlerinin her aşamasında yöneticilerle sıkı bir işbirliği yapılması gerekir.

Diğer yandan, yöneticilere uygulanan bir anketle onların hizmet içi eğitim faaliyetlerine karşı tutumları ölçülmüş olup, ayrı bir alt bölümde geniş olarak değinilecektir.

Yönetici Grubunun Görüşleri

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesiyle ilgili olarak, bu konuda önemli bir veri kaynağı olan banka yöneticilerinin görüşleri toplam 11 soru ile alınmış ve cevapları aşağıda açıklanmıştır. Ayrıca cevaplara ilişkin veriler de tablo 27'de yer almaktadır.

TABLO 27

EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN VERİLER
(YÖNETİCİ GRUBU)

Soru No.	Kamu B.		Özel B.		t Testi Sonuçları		
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	t Değeri	Fark	Man.Düz.
5	3,04	1,12	3,28	0,99	1,26	Önemsiz	0,05
6	2,33	1,17	2,87	1,27	2,49	Önemli	"
7	3,13	1,03	3,27	1,12	0,70	Önemsiz	"
8a	3,15	1,12	3,60	1,03	2,36	Önemli	"
8b	3,09	1,06	3,38	1,01	1,60	Önemsiz	"
8c	3,15	1,06	3,70	1,05	2,94	Önemli	0,01
8d	3,22	1,08	3,53	1,02	1,65	Önemsiz	0,05
8e	3,19	1,09	3,72	0,87	3,01	Önemli	0,01
8f	3,34	1,35	3,07	1,47	1,10	Önemsiz	0,05
8g	2,66	1,17	3,12	1,17	2,21	Önemli	"
8h	3,19	1,16	3,53	0,98	1,77	Önemsiz	"

Soru 5. Personelin eğitimle kazandığı bilgi ve becerileri kendi işlerinde uygulayabilme derecesi.

Kamu ve özel bankalarımızdaki eğitimlerle personele kazandırılan bilgilerin uygulanabilirlik derecesinin orta (3,04 ve 3,28) olması, kazanılan bilgi ve becerilerin tam olarak uygulanamadığı anlamına gelmektedir.

Yönetici, personelinin eğitime gönderirken dönüşünde ondan daha iyi yarar sağlamayı amaçlamaktadır. Personelin hizmet içi eğitim esnasında kazandığı bilgi ve becerilerini işlerinde de uygulamaları esastır. Ancak işbaşında uygulanabilir bilgiler öğretilmiyorsa o eğitimden olumlu sonuç beklenmemelidir.

Soru 6. Eğitime katılan personelin aldığı eğitim yönünden, işbaşında değerlendirilmede görüşünüze başvurulma derecesi.

Kamu bankalarında personelin işbaşında değerlendirilmesinde yönetici görüşlerinden az (2,33), özel bankalarda da orta derecede (2,87) yararlanıldığı ortaya çıkmıştır. İki grubun görüşleri arasında da (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur($t=2,49$).

Eğitim sonrasında çalıştığı birime dönen personelin iş başında değerlendirilmesini en iyi o birimin yöneticisi yapar. Çünkü personelin eğitimden önceki durumunu da en iyi kendisi bilmektedir. Bu nedenle, personelin değerlendirilmesi işleminde banka yöneticileriyle işbirliği yapılmalıdır. Yöneticilerin görüşlerinin alınması konusunda yeterli olmasa bile, özel bankalar kamu bankalarına oranla daha iyi durumdadırlar.

Soru 7. Bankanızdaki eğitimlere katılan personelde, eğitim sonrası beklentiler yönünde, bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesi.

Araştırma kapsamındaki bankalarda, eğitim sonrası beklentilerin gözlenme derecesinin orta düzeyde olduğu hesaplanan ortalamalardan (3,13 ve 3,27) anlaşılmaktadır.

Bankalarda uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinden bazı beklentiler bulunmaktadır. Örneğin, yönetici kendi personelinin eğitim sonrasında daha verimli çalışmasını, hata yapmamasını ve üstlerine saygılı olması gibi davranışları bekler.

Söz konusu eğitim yabancı dil eğitimi ise, hem yöneticisi hem de çalışma arkadaşları, onun yabancı dilde daha iyi yazışma yapmasını ya da yabancılarla daha kolay diyalog kurabilmesini beklerler. Yukarıdaki sonuca göre, eğitim faaliyetlerinden beklentiler yeterli bir düzeyde gerçekleşmemektedir.

Soru 8. Eğitim birimince düzenlenen eğitim faaliyetlerinden beklentilerin bir kısmı aşağıda verilmiştir. Bunlardan her birinin bankanız eğitim faaliyetleri ile gerçekleşme derecesi.

Eğitim faaliyetlerinden beklentilere ilişkin olarak aşağıda sekiz adet gruplandırılmış soruya yer verilmektedir.

a. Personelin performansının yükseltilmesi

Bankalarda gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin amaçlarından biri olan personelin performansının yükseltilme derecesi kamu bankalarında orta (3,15) ve özel bankalarda da iyi (3,60) olarak belirlenmiştir. İki grubun görüşlerinin ortalamaları arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,36$).

Personelin daha verimli olmasını sağlamak amacıyla düzenlenen programlarda özel bankaların hizmet içi eğitim yönetimleri kamu bankalarına oranla daha başarılı olmaktadır. Bir başka ifadeyle, özel bankaların eğitim faaliyetleri katılanların performanslarını daha iyi yükseltebilmektedir. Kamu bankalarındaki faaliyetler, bu işlevi yeterince gerçekleştirmemektedir.

b. Ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bankalardaki ast-üst ilişkilerini iyileştirmeye katkısının kamu bankaları ve özel bankalarda orta düzeyde (3,09 ve 3,38) gerçekleştiği görülmektedir.

Bankalarda beşeri ilişkiler ya da insan ilişkileri adları altında gerçekleştirilen programların yeterince başarılı olmadığını görülmektedir. Ast-üst ilişkilerinde karşılıklı olarak saygı ve güvenin sağlanması ve herhangi bir çatışmanın olmaması programın başarısına bağlıdır. Bu nedenle, bankalarca gerekli önlemlerin alınması ve programların ast-üst ilişkilerini iyileştirmeye olan katkılarının artırılması gerekmektedir.

c. Personel-müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi

Kamu bankalarındaki eğitimlerin personel-müşteri ilişkilerini iyileştirmede orta derecede (3,15), özel bankalardaki eğitimlerin de iyi derecede (3,70) yararlı olduğu tesbit edilmiştir. Ayrıca, iki grubun görüşleri arasında da (0,01) düzeyinde önemli bir farklılık bulunmaktadır ($t=2,94$).

Banka yöneticilerinin görüşlerine göre, kamu bankalarının konuya gereken önemi vermedikleri görülmektedir. Halbuki, bir bankanın temel dayanağı müşterileridir. Bu temel dayanaktan yoksun kalırsa uzun süre varlığını devam ettiremeyecektir. Bankaların gişe ve banko bölümlerinde çalışan elemanların müşteri ilişkilerinde duyarlı olanlar arasından seçilmesi gerekir. Personel-müşteri ilişkilerini iyileştirmede özel bankaların

eğitim faaliyetlerinin katkısı kamu bankalarına oranla daha çok olmaktadır.

d. Personelin kurumdaki yeni düzenlemelere uyum sağlaması

Personelin kurumdaki yeni düzenlemelere uyum sağlaması, konusunda kamu bankalarının hizmet içi eğitim birimleri gerekli başarıyı orta düzeyde (3,22), özel bankaların ise iyi düzeyde (3,53) gerçekleştirmişlerdir.

Bankacılık mevzuatında yapılan bir değişiklik, otomasyona geçilmesi gibi konularda hizmet içi eğitim birimlerine görevler düşmektedir. Yapılacak bu türden değişikliklerin en kısa zamanda uygulamaya konulması ve personelin konuyu öğrenebilmesi için eğitim programı düzenlenmesi gerekmektedir. Eğitim faaliyetlerinin kurumdaki değişmelere personelin uyum sağlayabilmesine katkısı özel bankalarda kamu bankalarına oranla daha çok görülmekte ise de bu fark (0,05) düzeyinde önemsiz bulunmuştur. Gerçekte iki grubun görüşleri de aynıdır.

e. Üst kademelere personel yetiştirilmesi

Bankanın geleceğinin teminatı olan yönetici kadronun yetiştirilmesi hizmet içi eğitim birimlerinin görevlerindedir. Bu görevi ne kadar iyi yerine getirebilirse, bankanın geleceği de o kadar garanti altına alınmış olur. Yönetici yetiştirme konusunda da kamu bankalarının eğitim birimleri orta derecede (3,19), özel bankaların eğitim birimleri iyi derecede (3,72) başarı göstermişlerdir. İki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=3,01$).

Günümüzde özellikle yönetici kadrolarına yapılan atamalarda siyasal iktidara yakınlık, v.b. etmenler, kişisel ve subjektif birtakım ölçütler önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum, çalışanların güvencesini ve yönetsel kararlılığını geniş ölçüde olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun önlenmesi için atama ve yer değiştirmelerin bir esasa bağlanmasına gerek vardır. Bu amaçla siyasal, kişisel ve subjektif ölçütler yerine hizmet içi eğitimden geçmiş kişilere bir öncelik hakkı tanınması en iyi çözüm biçimidir. Özel bankaların eğitim birimleri yönetici yetiştirmede kamu bankalarına oranla daha iyi durumdadırlar. Kamu bankaları, personeli üst kademelere yetiştirme konusunda yeterince başarılı olamamaktadır.

f. Bir yabancı dilin öğretilmesi

Kamu ve özel bankalar yöneticilerinin görüşlerine göre, eğitim faaliyetlerinin personele bir yabancı dilin öğretilmesi orta düzeyde (3,34 ve 3,07) gerçekleşmektedir.

Bankalarda yabancı dilin önemi giderek artış göstermektedir. Gerek bankacılık mesleğinin evrenselleşmesi gerek ülkeye gelen yabancıların artış göstermesi, yabancı dil öğrenmenin önemini ortaya koymaktadır. Bankalarda uygulanan eğitim programları katılanlara bir yabancı dilin öğretilmesi konusunda yeterince başarılı olmamıştır.

g. Kurumdaki çatışmaların azaltılması ya da ortadan kaldırılması

Hem kamu hem de özel banka yöneticilerince bankalardaki hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çatışmaları azaltmaya olan katkısını orta derecede (2,66 ve 3,12) bulmaktadırlar. İki gru-

bun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır($t=2,21$).

Bankalarda uygulanan eğitim programlarının işlevlerinden biri de sorunlara ortak çözümler bularak çatışmaları en alt düzeye indirmektir. Çatışmaları bazen hizmet içi eğitim yoluyla ortadan kaldırmak mümkün olmayabilir. Kurumun örgüt yapısından ya da izlediği politikasından kaynaklanabilir. Örgüt yapısından kaynaklanıyorsa yeni bir model geliştirmek gereklidir. Politikasından kaynaklanıyorsa yeni bir politika saptamak ya da mevcut politikasını gözden geçirmek durumundadır. Hesaplanan ortalamalara göre, özel bankalardaki eğitim faaliyetlerinin çatışmaları azaltma konusunda özel bankalara göre yeterince amacına ulaşmaktadır denébilir.

h. Personelin işe uyumunun ve kuruma bağlılığının artırılması

Personelin işe uyumunun ve kuruma bağlılığının artırılmasını kamu bankaları eğitim birimleri orta derecede (3,19), özel bankalar eğitim birimleri de iyi derecede (3,53) gerçekleştirebilmektedirler. İki grubun görüşleri arasında t testi sonunda önemli bir farkın bulunmadığı anlaşılmıştır.

Bankalardaki eğitimin personelin moralinin yükseltilmesine ve isteklendirilmesine katkı sağlaması gerekmektedir. Ön eğitim yoluyla personele kurum tüm organları ile tanıtılmalı ve bankacılık hakkında genel bilgiler verilmelidir. Bu sayede personel kurumu benimseyebilir ve morali yükselir. Morali yüksek olan kişi de işinde verimli olur.

Hesaplanan ortalamalara göre tüm bankaların bu konuda aynı başarıyı gösterdikleri söylenebilir. Çünkü yukarıda görülen farklılık, araştırmada kullanılan derecelendirme ölçeğine göre farklı kategoride yer almasından ileri gelmekte olup, tamamen tesadüfidir.

Denetici Grubunun Görüşleri

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesiyle ilgili olarak denetici grubuna toplam 13 soru sorulmuştur. Alınan cevaplar ve yorumları aşağıdadır. Cevaplara ilişkin veriler de tablo 28' de görülmektedir.

TABLO 28

EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN VERİLER (DENETİCİ GRUBU)

Soru No.	Kamu B.		Özel B.		t Testi Sonuçları		
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	t Değeri	Fark	Man. Düz.
3	2,74	0,71	3,24	1,10	2,39	Önemli	0,05
4	3,17	1,13	3,34	1,05	0,72	Önemsiz	"
8	3,17	0,99	3,24	1,00	0,31	"	"
9a	3,11	1,05	3,32	1,04	0,92	"	"
9b	2,36	1,15	3,08	1,17	2,84	Önemli	0,01
9c	2,89	1,09	3,45	0,92	2,50	"	0,05
9d	3,28	1,19	3,66	1,05	1,55	Önemsiz	"
9e	3,23	1,09	3,66	0,91	1,92	"	"
9f	3,40	1,04	3,24	1,05	0,74	"	"
9g	3,09	1,40	2,26	1,18	2,89	Önemli	0,01
9h	3,15	1,06	3,55	0,80	2,00	"	0,05
11a	3,17	1,07	3,47	0,89	1,40	Önemsiz	"
11b	3,32	0,86	3,42	1,03	0,50	"	"

Soru 3. Bankanız eğitim tesislerinin, eğitim açısından yeterli olma derecesi.

Eğitim merkezi ya da binalarınının eğitim için yeterli olduğu görüşüne banka deneticileri orta düzeyde (2,74 ve 3,24) katılmışlardır. İki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur($t=2,39$).

Banka deneticileri eğitim tesislerindeki imkânları tam olarak yeterli bulmamaktadırlar. Deneticiler söz konusu tesislerde teftiş amacıyla değil, dinlenme ya da geceleme amacıyla bulunabilmektedirler. Çünkü örneklene alınan hiçbir bankada eğitim faaliyetleri teftiş kapsamında bulunmamaktadır. Hesaplanan ortalamalara bakarak özel bankalar eğitim tesislerinin yeterli olma derecesinin kamu bankalarına göre biraz daha iyi olduğunu söylemek mümkündür.

Soru 4. Genel olarak personeli eğitilmiş birimlerle eğitilmemiş birimler arasında etkili çalışma yönünden bir farklılığın gözlenme derecesi.

Personeli eğitilmiş birimlerle eğitilmemiş birimler arasında etkili çalışma yönünden bir farklılığın gözlenme derecesi kamu ve özel banka deneticilerince orta (3,17 ve 3,34) bulunmuştur.

Deneticiler teftişleri sırasında tesbit ettikleri eksiklikleri ya da yanlışları rapor ederler. Teftiş raporu adını alan bu raporların kapsamı o birimlerdeki personelin eğitim durumu hakkında kısmen de olsa bir fikir verir. Verilen cevaplara göre, personeli eğitilmiş ve eğitilmemiş birimler arasında hatasız çalışma yönünden önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

Soru 8. Eğitime katılan personelde eğitim sonrası beklentiler yönünde, bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesi.

Eğitime katılan personelde beklentiler yönünde bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesinin orta düzeyde (3,17 ve 3,24) gerçekleştiği görülmektedir. Buna göre, banka deneticilerinin yapılan eğitimin yeteri kadar amacına ulaşmadığı görüşünde **birleştikleri** anlaşılmaktadır.

Eğitimin hedeflerinden birinin de kişide istenilen değişikliğin gerçekleştirilmesi olduğu bilinmektedir. Yapılan eğitim faaliyetlerinin katılanlarda bir değişiklik meydana getirmesi beklenir. Olumlu yönde olması gereken bu değişikliğin gözlenmemesi, gerçekleştirilen eğitimin yeterince amacına ulaşmadığını gösteren kanıtlardan biridir. Yapılan harcamaların da kısmen boşa gittiği anlamına gelmektedir.

Soru 9. Eğitim birimince düzenlenen eğitim faaliyetlerinden beklentilerin bir kısmı aşağıda verilmiştir. Bunlardan her birinin bankanız eğitim faaliyetleriyle gerçekleşme derecesi.

Eğitim faaliyetlerinden beklentilerle ilgili olarak aşağıda sekiz adet gruplandırılmış soru yer almaktadır.

a. Personel performansının yükseltilmesi

Personel performansının eğitim faaliyetleri ile yük-

seltildiği görüşüne kamu ve özel banka deneticileri orta düzeyde (3,11 ve 3,32) katılmaktadırlar. Personel performansının yükseltilmesinde eğitim faaliyetlerinin yeterince etkili olmadığı görülmektedir.

Eğitim faaliyetlerinin bir amacı da katılanlara görevini benimsetmek ve onları güdülemek yoluyla performanslarının yükseltilmesidir. Personel bu sayede bankaya daha çok katkıda bulunur.

b. Kurumdaki çatışmaların azaltılması
ya da ortadan kaldırılması

Bankadaki çatışmaların azaltılması ya da ortadan kaldırılmasının eğitim faaliyetleri ile gerçekleşme derecesi kamu bankalarında az (2,36) özel bankalarda orta (3,08) bulunmuştur. Ayrıca iki denetici grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark tesbit edilmiştir ($t=2,84$).

İş yaşamında bazı çatışmaların olması kaçınılmazdır. Bunun değişik nedenleri bulunmaktadır. Önemli olan bu durumların en alt düzeye indirilmesidir. Banka deneticilerine göre özellikle kamu bankalarındaki eğitim programlarının çatışmaları önleyemediği görülmektedir. Özel bankalardaki programlar ise söz konusu çatışma ve anlaşmazlıkları ancak kısmen gidebilmektedir. Kısmen de olsa özel bankaların kamu bankalarına oranla biraz daha başarılı oldukları söylenebilir.

c. Ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi

Eğitim faaliyetlerinin üst-üst ilişkilerinin iyileştirilmesine olan katkısına gelince, kamu bankaları deneticileri bu katkıyı orta (2,89), özel bankalar deneticileri de iyi dü-

zeyde (3,45) bulmaktadırlar. İki grubun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde anlamlı bir farklılık tesbit edilmiştir ($t=2,50$).

Ast-üst arasındaki ilişkiler ne kadar olumlu olursa çatışma o kadar az, verilen hizmet de o kadar kaliteli olur. Ancak zaman zaman da olsa vukubulan çatışmaların eğitim faaliyetleriyle azaltılması ya da yok edilmesi mümkündür. Ortalamalara göre, özel bankalardaki çatışmaların azaltılmasında eğitim faaliyetlerinin öneminin kamu bankalarındaki faaliyetlere oranla daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

d. Personel-müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi

Deneticilerin bu soruya verdikleri cevapların ortalamalarına göre, gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin personel-müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesinde kamu bankalarında orta (3,28) özel bankalarda ise iyi derecede (3,66) katkısı bulunduğu anlaşılmaktadır. İki grubun görüşlerinin birbirinden farkının önemli olmadığı yapılan t testi sonucunda tesbit edilmiştir.

Personel-müşteri ilişkilerinde sorun, personelin konusunu iyi bilmemesinden kaynaklanıyorsa hizmet içi eğitim böyle durumlarda en iyi çözümdür. Ancak biliyor ve uygulamıyor ise sorun denetim metodundaki aksaklıktan ileri gelmektedir. Müşteriler genellikle çok beklemekten ya da işlerinin yanlış ve eksik yapılmasından şikayet ederler. Bu şikayetlerin azaltılması hizmet içi eğitimle mümkün olabilir. Ancak denetim sisteminin de işlemesi gerekir. Burada denetim işi en yakın birim amirine düşmektedir. Yukarıdaki sonuca göre, bankalardaki eğitim programları personel-müşteri ilişkilerinin iyileş-

tirilmesinde tam anlamıyla etkili olamamaktadır.

e. Personelin kurumdaki yeni düzenlemelere uyum sağlaması

Personelin kurumdaki yeni düzenlemelere uyum sağlaması konusunda da deneticiler yukarıdaki maddede olduğu gibi aynı görüştedirler. Kamu bankalarında orta (3,23), özel bankalarda da iyi derecede (3,66) başarı sağlamışlardır. Farklı kategorilerde bulunmasına karşın iki grup arasındaki fark önemli bulunmamıştır.

Yeni bir uygulama söz konusu ise veya buna benzer bir durumla karşılaşıldığında eğitim ihtiyacının açıkça kendini gösterdiği daha önceki paragraflarda değinilmişti. Buna göre, eğitimin yapılması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Hesaplanan ortalamalara göre, kamu ve özel bankalarda yürütülen eğitim faaliyetleri personelin kurumdaki yeni düzenlemelere uyum sağlamasında tam olarak etkili olamamaktadır.

f. Üst kademelere personel yetiştirilmesi

Üst kademelere kalifiye eleman yetiştirilmesi konusunda tüm bankaların eğitim faaliyetlerinin orta derecede (3,40 ve 3,24) etkili olduğu görülmektedir. Deneticiler teftişleri esnasında yöneticileri de denetlemektedirler. Çünkü yapılan tüm işlemlerde onların imzaları yer almaktadır. Denetici tüm uyarılarını yazılı ve sözlü olarak yaparken bir bakıma eğitimcilik görevi de yapmaktadır. Yönetici ne kadar iyi yetişmiş ise astlar da o kadar başarılı olurlar. Kontrol mercii olan yöneticiler işlemleri kontrol edip imzalarırken astlarına hata-

larını da gösterirler. Bu nedenle kamu ve özel bankalarımızda öncelikle yöneticilerin çok iyi eğitilmeleri bir zorunluluk olarak kendini göstermektedir. Hesaplanan ortalamalara göre, kamu ve özel bankalarda yürütülen eğitim faaliyetleri ile üst kademelere kalifiye eleman yetiştirilmesinde yeterli bir düzeyde başarı sağlanamamaktadır.

g. Bir yabancı dilin öğretilmesi

Özel eğitim programları kapsamında yer alan yabancı dil eğitiminde kamu bankalarının orta (3,09), özel bankaların da az derecede (2,26) başarılı oldukları görülmektedir. İki grubun görüşleri arasında (0,01) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,89$).

Yabancı dil eğitimini kamu bankaları çoğunlukla kendi merkezleri ya da sitelerinde yürütmekte, özel bankaların önemli bir kısmı ise banka dışında gerçekleştirmektedirler. Yetiştirme yöntemi ne olursa olsun, kamu bankalarının yeterli düzeyde olmasa bile özel bankalardan biraz daha iyi durumda oldukları görülmektedir.

h. Personelin işe uyumunun ve kuruma bağlılığının artırılması

Personelin kuruma bağlılığı ve işe uyumunun artırılması işlevini kamu bankaları eğitim birimlerinin orta (3,15) ve özel bankalar eğitim birimlerinin de iyi derecede (3,55) gerçekleştirebildikleri görülmektedir. Ayrıca iki grubun görüşlerinin ortalamaları arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,00$).

Buna göre, kurum ve personel amaçlarının özdeşleştirilmesinde kamu bankalarının tam anlamı ile yeterli olmadıkları, buna karşın özel bankaların başarılı oldukları anlaşılmaktadır. Bilindiği gibi, banka ve personel amaçları ne kadar iyi özdeşleştirilebilirse personel o kadar uyumlu olur ve kuruma bağlılığı artar.

Soru 11. Bankanızda gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin genel olarak aşağıdaki amaçlara uygunluk derecesi.

Konuyla ilgili olarak aşağıda iki adet gruplandırılmış soruya yer verilmiş olup, alınan cevaplar açıklanmış ve yorumlanmıştır.

a. Bankanın amaçlarına uygunluk derecesi

Yürütülen eğitim faaliyetlerinin genel olarak bankanın amaçlarına uygunluğunu kamu bankaları deneticileri orta (3,17) özel bankalar deneticileri de iyi derecede (3,47) bulmaktadırlar.

Kamu bankalarındaki eğitim faaliyetlerinin bankanın amaçlarına orta derecede uygunluk göstermesi, bir bakıma, bankanın eğitim politikasının iyi belirlenemediğini de ortaya koymaktadır. Çünkü, bankanın amaçlarını gerçekleştirmede söz konusu politikanın önemi çok büyüktür. Bu nedenle, bankanın amaçları ile eğitim faaliyetlerinin amaçlarının aynı yöne kanalize edilmesi gerekir. Özel bankalarda bu işlemin yeterince yapıldığı kamu bankalarında yeterli olmadığı cevapların ortalamala-

rından anlaşılmakta ise de, bu fark derecelendirme ölçeğinde farklı kategorilerde bulunmasından kaynaklanmaktadır. Gerçekte iki grubun arasında önemli bir fark bulunmamakta ve tüm bankalarda eğitim faaliyetleri bankanın amaçlarıyla orta derecede uyum sağlamaktadır.

b. Personelin amaçlarına uygunluk derecesi

Bankalarda yürütülen eğitim faaliyetlerinin personelin amaçlarına genel olarak uygunluğu ise, bir önceki maddede olduğu gibi kamu bankalarında orta (3,32) ve özel bankalarda da iyi düzeyde (3,42) bulunmuş olup, iki grubun görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmamıştır.

Eğitim faaliyetlerini sadece bankanın amaçları ile özdeşleştirmekle başarı tam olarak sağlanamaz. Aynı zamanda personelin beklentilerinin de dikkate alınması gerekir. Eğitim faaliyetlerinde bu olgu gözardı edilirse personelin o kurumu benimsememesine ve bir süre sonra da ayrılmasına yol açabilir. Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin personelin amaçlarına uygunluğu konusunda kamu ve özel banka deneticileri hemen hemen aynı görüştedirler.

Müşteri Grubunun Görüşleri

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesine ilişkin olarak müşterilere 19 soru yöneltilmiş olup, alınan cevaplar aşağıda açıklanmış ve yorumlanmıştır. Cevaplara ilişkin veriler de tablo 29'da gösterilmiştir.

TABLO 29

EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN VERİLER
(MÜŞTERİ GRUBU)

Soru No.	Kamu B.		Özel B.		t Testi Sonuçları		
	X	SS	X	SS	t Değeri	Fark	Man.Düz.
1a	4,21	0,84	4,05	1,06	0,92	Önemsiz	0,05
1b	4,43	0,78	4,27	0,91	1,07	"	"
1c	4,36	0,90	4,14	1,11	1,25	"	"
1d	4,40	0,94	4,37	0,95	0,18	"	"
1e	4,34	0,86	4,17	0,87	1,12	"	"
1f	4,18	0,97	4,10	1,05	0,43	"	"
1g	4,39	0,94	4,14	1,01	1,46	"	"
1h	4,15	1,14	3,95	1,20	0,96	"	"
1i	4,10	1,05	4,24	0,97	0,74	"	"
1j	4,36	0,90	4,29	0,74	0,47	"	"
1k	4,18	1,11	4,15	1,01	0,14	"	"
2a	3,64	1,54	3,92	1,26	1,08	"	"
2b	3,90	1,16	4,27	0,89	2,06	Önemli	"
2c	2,40	1,47	2,56	1,25	0,64	Önemsiz	"
2d	2,18	1,40	2,17	1,37	0,04	"	"
3a	3,18	1,51	2,95	1,54	0,85	"	"
3b	3,49	1,34	3,10	1,39	1,61	"	"
4a	4,34	1,08	4,17	1,04	0,92	"	"
4b	4,43	0,92	4,00	1,14	2,31	Önemli	"

Soru 1. Bir banka personeline bulunması gereken niteliklerin bir kısmı aşağıda verilmiştir. Müşterisi bulunduğunuz bankanın personeline bu niteliklerin bulunma derecesi.

Söz konusu niteliklere ilişkin olarak aşağıda 11 adet gruplandırılmış soru yer almaktadır.

- a. Personelin iyi bir görünüşünün olması
(kılık-kıyafet, tuvalet, v.b.)

Bankalarda yürütülen eğitim faaliyetlerinin amaçlarından biri de personel-müşteri ilişkilerini olumlu bir düzeyde tutarak hizmetin en iyi şekilde verilmesini sağlamaktır. Bunun gerçekleşmesi için de personele bazı iş alışkanlıklarının eğitim yoluyla kazandırılması gerekir. Duyuşsal alanla ilgili olan bu niteliklerin bir kısmı kişide mevcuttur.

Toplumun büyük kesiminden bankaya gelen müşterilerin, personelde bazı niteliklerin olmasını beklerler. Bunlardan biri olan personelin görünüşü, müşterilerce kamu bankalarında çok iyi (4,21) ve özel bankalarda da iyi derecede (4,05) görülmektedir. İki müşteri grubunun görüşlerinin ortalamaları arasında önemli bir fark bulunmamaktadır. Buna göre, tüm bankalardaki personelin kılık-kıyafetlerinin temiz ve düzgün olduğu, tuvaletlerine de gereken önemi verdikleri anlaşılmaktadır.

- b. Nazik, saygılı ve ciddi olması

Personelin müşteriye karşı nazik, saygılı ve ciddi oldukları konusunda hem kamu hem de özel banka müşterileri görüşbirliği içindedirler ve bunu çok iyi (4,43 ve 4,27) anlamı ile benimsediklerini belirtmişlerdir.

Müşteriler bankaya geldiklerinde asık bir yüz, samimiyetten uzak bir davranış istemezler. Aksine bir tutum onu zaman içinde o kurumdaki vazgeçirme durumuna getirebilir.

Bundan dolayı, personelin müşterilerine karşı olabildiğince nazik ve saygılı olması gerekmektedir. Müşteri haksız bile olsa ona saygısızlık etmemeli ve sabırla gerekli açıklamalar yapılmalıdır. Hesaplanan ortalamalara göre, banka çalışanları müşterilere karşı yeterince nazik ve saygılıdır.

c. Müşteriyi güler yüzle karşılaması
ve iyi iş ilişkileri kurması

Müşterileri güler yüzle karşılama ve iyi iş ilişkileri kurma konularında da bankaların başarılı oldukları görülmektedir. Başarı derecesi kamu bankalarında çok iyi (4,36), özel bankalarda da iyi (4,14) düzeydedir.

Bankaya gelen müşterilerin oradan olumlu bir izlenimle ayrılmaları için, onların karşılanma ve uğurlanma biçimleri büyük önem taşımaktadır. İlk etapta, müşteride önemli olduğu hissinin uyandırılması gerekir. Bu doğrultuda iş ilişkileri de daha iyi bir düzeye gelir. O anda bir işi olmasa bile gelecek için bir yatırım olabilir. Yukarıdaki sonuca göre, müşteriler güler yüzle karşılanma ve olumlu iş ilişkileri kurma konularında bankalardan yeterince memnun görünmektedirler.

d. Sır saklaması ve güven vermesi

Banka personelinin sır saklama ve güven verme özellikleri hem kamu hem de özel bankalarımızda çok iyi (4,40 ve 4,37) bulunmuştur.

Bankalara gelen müşterilerin bazıları personele samimiyet derecesine göre kişisel sorunlarından da bahsettikleri göz-

lenmektedir. Ayrıca bazı konularda gizlilik gerektiren işlemler de bulunmaktadır. Örneğin sırdaş hesap, askeri malzeme ithalatı bunlardan bazılarıdır. Banka çalışanlarının kesinlikle bu konularda üçüncü kişilere ya da basına herhangi bir bilgi sızdırmaması gerekir. Yukarıdaki sonuca göre, bankalarda bu ilkeye tam olarak uyulduğu anlaşılmaktadır.

e. Yeterli mesleki bilgisinin olması

Personelin yeterli mesleki bilgiye sahip olduğu konusunda kamu bankaları müşterileri çok iyi (4,34), özel bankalar müşterileri de iyi (4,17) anlatımı ile memnuniyetlerini belirtmişlerdir.

Bankaya gelen müşterilerle ilgilenecek elemanların konularını çok iyi bilmeleri gerekir. Şöyle ki, müşterinin her sorusuna tatmin edici cevaplar verebilmelidir. Bu nedenle müşteri ile doğrudan ilişki içinde bulunan elemanların, konusunda iyi yetişmiş ve insan ilişkilerinde duyarlı kişiler arasından seçilmesi gerekliliği vardır. Verilen cevaplardan personelin yeterli mesleki bilgilerinin olduğu anlaşılmaktadır.

f. Sabırlı olması

Bankaların müşterilerle doğrudan ilişkisi bulunan bölümlerinde çalışan personelin yeteri kadar sabırlı oldukları müşterilerin verdikleri cevapların ortalamalarından (4,18 ve 4,10) anlaşılmaktadır.

Bazen bankalara sinirli, heyecanlı, kavgacı, v.b. müşteriler gelebilmektedir. Banka personelinin bunların her biri-

ne ayrı ayrı davranış özelliği göstermesi gerekmektedir. Bunun için de insan ilişkileri konusunda yeterli biri olması zorunludur. Herşeye karşın, banka personelinin oldukça sakin, anlayışlı ve sabırlı olması gerekir.

g. İşe ilgi duyması ve görevi benimsemesi

Personelin işe ilgi duyması ve görevi benimsemesi müşteriler açısından önem taşımaktadır. Çünkü gerek bankalarda gerek diğer kurumlarda müşterilere "bugün git, yarın gel" denmesi, personelin işini benimsemediğinin bir işareti sayılır.

Ancak, gerek kamu gerek özel bankalarda böyle bir durumla karşılaşılmadığı görülmektedir. Personelin işe ilgisini ve görevini benimsemesini kamu bankaları müşterileri çok iyi (4,39) özel bankalar müşterileri de iyi düzeyde (4,14) bulmaktadır. Ortalamalara göre, kamu bankaları müşterilerinin daha çok memnun kaldıkları görülmekte ise de, iki grubun görüşleri arasında önemli bir fark bulunmamaktadır. Tüm banka müşterileri personelin işe ilgi duymasından ve görevini benimsemesinden yeterince memnundurlar.

h. Zamanını iyi değerlendirmesi ve işi süratle sonuçlandırması

Personelin zaman kavramına önem verdiği ve müşterilerini fazla bekletmediği görüşünü kamu ve özel bankalar müşterileri iyi düzeyde (4,15 ve 3,95) paylaşmışlardır.

Günümüzde zamanın önemi çok büyüktür. Hangi kurumda işimiz olursa olsun bir an önce sonuçlandırılması arzu edilir.

Çünkü herkesin yapacak başka işleri de bulunmaktadır. Bu nedenle zamanlarının boşa gitmemesi gerekir. Verilen cevapların ortalamalarına göre, müşterilerin bankalardaki işlemlerinin fazla bekletilmeden sonuçlandırıldığı görülmektedir.

i. Temiz, düzenli ve planlı çalışması

Banka personelinin temiz, düzenli ve planlı çalıştıklarını kamu bankaları müşterileri iyi (4,10) özel bankalar müşterileri de çok iyi (4,24) kabul etmişlerdir. Bu konuda banka müşterileri oldukça memnun görünmektedirler.

Bankalara gelen müşteriler temizlik, düzen ve kısmen de konfor beklerler. Bazı personelin odasının ve masasının temiz ve düzenli olduğu, bazılarının da masalarının üzerlerinin ve çevresinin karmaşık bir durumda olduğu müşterilerce gözlenebilmektedir. Ancak müşteriler temiz ve düzenli çalışan elemanları tercih etmektedirler. Hesaplanan ortalamalara göre, kamu ve özel bankalar personeli yeterince temiz ve düzenli çalışmaktadırlar. Yukarıda görülen farklılık (0,05) düzeyinde önemli bulunmamıştır.

j. Kurallara uyması

Banka personelinin tümünün kurallara çok iyi derecede (4,36 ve 4,29) uyduğu görülmektedir. Verilen cevapların ortalamalarına göre, tüm bankalarımızda konuyla ilgili mevzuatın uygulanmasında kurallara tam olarak uyulduğu anlaşılmaktadır.

Bilindiği gibi, bankaların tabi olduğu Bankalar Kanunu bulunmaktadır. Bu Kanun doğrultusunda ayrıca her bankanın kendine özgü bir yönetmeliği vardır. Bunlardan başka her mali

yıl başlangıcında ithalat ve ihracatla ilgili yönetmelikler yayımlanmaktadır. Banka personelinin bu yazılı metinlerin dışına çıkmaması için bazı kurallar konulmuştur. Gerek müşterilerle gerek başka kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerde personelin bu kuralları iyi bilmesi ve uygulaması gerekir. Ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, kamu ve özel bankalarımızın tümünde, personelin bankacılıkla ilgili kurallara yeterince uyduklarını söyleyebiliriz.

k. Yardımcı olması

Banka personelinin müşterilere gereken yardımı ve ilgiyi gösterme derecesi hem kamu hem özel bankalarda iyi olarak (4,18 ve 4,15) hesaplanmıştır.

Bankaya bazen yaptıracağı işlemle ilgili yeterli bilgileri olmayan müşteriler de gelmektedir. Banka personelinin görevi onlara yardımcı olmak ve ilgi göstermektir. Bu aşamada banka personelinin kısmen eğitici görevi bulunmaktadır. Hesaplanan ortalamalara göre, banka çalışanları müşterilerine yeterince yardımcı olmaktadır.

Soru 2. Bankadaki işlemlerinize ilgili bilgilerin aşağıdaki kaynaklardan öğrenilme derecesi.

Banka müşterilerinin işlemleriyle ilgili bilgilerin sağlandığı kaynakları belirlemek amacıyla aşağıda dört adet gruplandırılmış soruya yer verilmektedir.

a. Banka yöneticilerinden öğrenilmesi

Müşteriler, bankalardaki işlemleriyle ilgili yönetici-

lerden ve banko memurlarından ya da bankanın yayınlarından yararlanmaktadırlar. Bunlardan biri olan yöneticilerden yararlanılma derecesi müşterilerce iyi olarak (3,64 ve 3,92) belirlenmiştir.

Bankaya genel olarak iki tip müşteri gelmektedir: Müdür odası müşterisi ve banko müşterisi. Bu durum, bankaya gelen kişilerin mevkileri ile orantılı olarak değişiklik göstermektedir. Bunların çoğu genellikle yönetici kadrolardan gerekli bilgileri sağlamaktadırlar. Zaten soruya verilen cevapların ortalaması da bu yönde bulunmuştur.

b. Banko (gişe) memurlarından öğrenilmesi

Müşterilerin bankadaki işlemleriyle ilgili bilgilerin banko ya da gişe memurlarından öğrenilme derecesinin kamu bankalarında iyi (3,90), özel bankalarda da çok iyi (4,27) olduğu görülmektedir. İki müşteri grubunun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur($t=2,06$).

Özel bankalardaki müşterilerin, işlemleri ile bilgilerin önemli bir kısmını banko memurlarından sağladığı anlaşılmaktadır. Kamu bankalarında ise özel bankalar kadar olmasa da yine bilgilerin önemli bir kısmını banko ya da gişe memurlarından sağlamaktadırlar. Yukarıdaki sonuca göre, özel banka müşterilerinin gerekli bilgileri sağlama konusunda banko ya da gişe memurlarından kamu bankalarına oranla daha çok yararlanmaktadırlar.

c. Bankanın yayınlarından öğrenilmesi

Bankacılıkla ilgili bilgilerin bankanın yayınlarından

öğrenilme derecesi kamu ve özel bankalarda az (2,40 ve 2,56) bulunmuştur. Buna göre bankanın yayınlarının ya yeterli olmadığı ya da mevcut yayınların müşterilere ulaştırılamadığını söyleyebiliriz.

Günümüz bankacılığında reklamın önemi büyüktür. Genellikle radyo, televizyon ya da basın yoluyla yapılmaktadır. Reklam amacıyla yayınlanan çocuk dergileri ve broşürler ise yeterli olmayabilir. Bankalar faaliyetlerini, hangi hizmetleri sunduklarını içeren dergi ya da broşürler çıkararak müşterilerine ulaştırabilmeleri gerekmektedir.

d. Diğer banka müşterilerinden öğrenilmesi

Bazı müşteriler çok az da olsa birbirleriyle bilgi alışverişi yapabilmektedirler. Bazen bankoda beklerken başka bankalarla ilişkileri olan kişiler de orada bulunabilmektedirler. Verilen cevapların ortalamaları da banka müşterilerinin kendi aralarında az bilgi alışverişi yaptıklarını göstermektedir.(2,18 ve 2,17).

Soru 3. Müşterisi olduğunuz bankanın personelinin yetiştirilmeye olan ihtiyaçlarının derecesi.

Konuyla ilgili olarak aşağıda iki adet gruplandırılmış soru yer almaktadır.

a. Yöneticilerin yetiştirilmesi

Banka müşterilerine göre, personelin eğitim noksanlıkları olması nedeniyle yetiştirilmeleri gerekmektedir. Verilen

cevapların ortalamalarına göre banka yöneticilerinin orta derecede (3,18 ve 2,95) yetiştirilmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Buradan hareketle, banka yöneticilerinin eğitilmeleri gerektiğini söyleyebiliriz.

Banko ya da gişe memurları kendilerini aşan konularda ya da yetersiz kaldıkları durumlarda yöneticilerine başvurmaktadır. Memurlar için en yakın danışma birimleri onlardır. Bu durum, yöneticilerin öncelikle eğitilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

b. Memurların yetiştirilmesi

Banka memurlarına gelince, onların da kamu bankaları müşterilerine göre iyi (3,49) ve özel bankalar müşterilerine göre orta (3,10) düzeyinde yetiştirilmeye ihtiyaçları bulunmaktadır.

Özel bankalarda çalışan personelden daha çok memnun kaldığı, kamu bankaları personelinden de yeterince memnun olmadığı görülmektedir. Ancak bu farklılık t testi sonunda önemli bulunmamıştır. Müşteriler, banko ya da gişe memurlarının yetiştirilmeye ihtiyaçları olduğu görüşünde birleşmektedirler.

Soru 4. İşiniz nedeniyle müşterisi bulunduğunuz banka personelinin işlem ve hizmetlerinden memnun kalınma derecesi.

Müşterilerin memnuniyetleriyle ilgili olarak aşağıda iki adet gruplandırılmış soru yer almaktadır.

a. Yöneticilerden memnun olma derecesi

Müşterilerin işleri nedeniyle buldukları bankanın işlem ve hizmetlerinden memnun kalınma derecesini banka yöneticileri açısından değerlendirmişlerdir. Buna göre, kamu bankaları müşterilerinin yöneticilerden çok iyi (4,34), özel bankalar müşterilerinin de iyi derecede (4,17) memnun kaldıkları görülmektedir. Buna göre, kamu ve özel banka müşterilerinin tüm yöneticilerden yeterince memnun kaldıklarını söyleyebiliriz.

b. Memurlardan memnun olma derecesi

Müşterilerin banka memurlarından memnun olma derecesi de kamu bankalarında çok iyi (4,43), özel bankalarda iyi derecede (4,00) bulunmuştur. İki müşteri grubunun görüşleri arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,31$).

Banka müşterilerinin yukarıdaki paragraflarda önemli ölçüde eğitim noksanlıkları olduklarını belirttikleri kamu bankaları memurlarından çok iyi derecede memnun olduklarını da ifade etmişlerdir. Buna göre, kamu bankaları memurlarının müşterilerle çok iyi bir diyalog kurdukları ve onların bankodan çok memnun ayrılmalarını sağladıklarını söyleyebiliriz. Özel bankalarda ise kamu bankalarına göre daha az memnun kalmaktadırlar. Ancak bu da yeterli bir düzeydedir.

Diğer yandan tablo 30'da da görüleceği gibi personel, yönetici, denetici ve eğitimci-öğretici gruplarıyla ortak olan ve sırasıyla 12, 8, 9 ve 28. sorulara verilen eğitim faaliyetlerinden beklentilere ilişkin cevapların genel ortalamaları (\bar{X}) incelendiğinde, kamu ve özel banka grupları arasında bazı farklılıklar olduğu görülür.

TABLO 30

EĞİTİM FAALİYETLERİNDEN BEKLENTİLERE İLİŞKİN VERİLER

Gruplar	Banka Türü	
	Kamu Bank. (\bar{X})	Özel Bank. (\bar{X})
Personel	2,98	3,11
Yönetici	3,12	3,44
Denetici	3,06	3,27
Eğitimci-Öğretici	3,57	3,68

Buna göre, eğitim faaliyetleri sonundaki beklentilerin kamu bankalarında personel, yönetici ve denetici görüşlerine göre orta düzeyde (2,98, 3,12 ve 3,06), eğitimci-öğretici grubunun görüşlerine göre de iyi düzeyde (3,57) gerçekleşmektedir. Özel bankalarda ise bu beklentilerin personel ve denetici gruplarına göre orta (3,11 ve 3,27), yönetici ve eğitimci-öğretici grubunun görüşlerine göre de iyi düzeyde (3,44 ve 3,68) gerçekleşmektedir.

Bu açıklamalar doğrultusunda, eğitim faaliyetleri sonundaki beklentilerin gerçekleşme derecelerini hesaplanan genel ortalamalara göre karşılaştırmak gerekirse kamu ve özel bankalardaki personel ve denetici gruplarının cevaplarında bu beklentilerin orta düzeyde (2,98 ve 3,11; 3,06 ve 3,27) gerçekleştiği görülmektedir. Eğitimci-öğretici grubun görüşlerine göre de bu beklentilerin kamu ve özel bankalarda iyi derecede (3,57 ve 3,68), yöneticilerin görüşlerine göre de kamu bankalarında orta (3,12), özel bankalarda iyi düzeyde (3,44) gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Görüldüğü gibi, yalnızca yöneticilerin cevapları farklı kategorilerde yer almaktadır. Ayrıca özel bankalardaki tüm grupların cevaplarının genel ortalamasının kamu bankalarına oranla biraz yüksek bulunması, eğitim faaliyetleri sonrasındaki beklentilerin özel bankalarda kısmen daha iyi gerçekleştiğini göstermektedir.

Banka Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Karşı Tutumlarına İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde, banka yöneticilerinin genel olarak eğitime ve özel olarak da bankalardaki hizmet içi eğitime karşı tutumları ölçülmüştür. Yönetici anketinin III. Bölümündeki toplam 24 maddeden oluşan cevaplara ilişkin veriler tablo 31' de yer almaktadır. Maddelere verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları ise Ek C'de verilmiştir.

Yöntem bölümünde de değinildiği gibi, hesaplanan ağırlıklı ortalamaların 1,00-1,66 değerleri arasında çok az, 1,67-2,33 değerleri arasında kısmen ve 2,34-3,00 değerleri arasında da tamamen katılma derecelerini karşıladığı kabul edilmiştir. Buna paralel olarak tutum anketine ilişkin maddeler önce tek tek, en sonunda da tümü üzerinden karşılaştırmalar yapılmış ve yorumlanmıştır.

1. Her insan eğitim yoluyla, olduğu durumdan daha iyi bir duruma getirilebilir.

Herkesin eğitilerek daha iyi duruma getirileceğine ilişkin görüşe kamu ve özel banka yöneticileri tamamen (2,51 ve 2,37) katılmışlardır. Buradan hareketle, yöneticilerin eğitimin gere-

TABLO 31

YÖNETİCİLERİN HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNE KARŞI TUTUMLARINA İLİŞKİN VERİLER

Soru No.	Kamu B.		Özel B.		t Testi Sonuçları		
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	t Değeri	Fark	Man.Düz.
1	2,51	0,56	2,37	0,49	1,50	Önemsiz	0,05
2	2,57	0,61	2,47	0,60	0,94	"	"
3	2,30	0,58	2,40	0,62	0,96	"	"
4	2,24	0,50	2,17	0,49	0,82	"	"
5	2,67	0,56	2,72	0,49	0,48	"	"
6	2,63	0,55	2,45	0,62	1,71	"	"
7	1,45	0,61	1,53	0,68	0,75	"	"
8	1,90	0,74	2,00	0,69	0,82	"	"
9	2,61	0,55	2,68	0,54	0,74	"	"
10	2,24	0,82	2,35	0,68	0,83	"	"
11	2,54	0,56	2,53	0,54	0,04	"	"
12	2,64	0,51	2,68	0,50	0,46	"	"
13	2,28	0,55	2,28	0,69	0,01	"	"
14	1,84	0,71	1,98	0,79	1,11	"	"
15	1,76	0,74	1,67	0,71	0,74	"	"
16	2,66	0,59	2,55	0,59	1,01	"	"
17	2,63	0,60	2,77	0,43	1,53	"	"
18	1,88	0,83	1,87	0,83	0,10	"	"
19	2,64	0,64	2,57	0,59	0,68	"	"
20	2,04	0,81	2,02	0,83	0,19	"	"
21	2,27	0,73	2,22	0,69	0,41	"	"
22	2,40	0,56	2,18	0,62	2,06	Önemli	"
23	1,60	0,65	1,53	0,65	0,55	Önemsiz	"
24	2,49	0,64	2,42	0,67	0,65	"	"

ğine yeterince inandıklarını söylemek mümkündür. Yöneticilerin eğitimin gerekli olduklarına inanmış olmaları eğitim birimlerinin işlerini önemli ölçüde kolaylaştırır.

2. Banka personelinin sürekli olarak eğitime ihtiyacı vardır.

Banka personelinin sürekli olarak eğitime ihtiyacı olduğuna ilişkin görüşe kamu bankaları ve özel banka yöneticileri tamamen (2,57 ve 2,47) katılmaktadırlar.

Banka personelinin yalnızca bir eğitim programından geçirilmeleriyle sorun çözülmüş olamaz. Koşullar değiştikçe, teknoloji ilerledikçe eğitim ihtiyacı da buna paralel olarak değişiklik gösterecektir. Eğitim beşikten mezara kadar devam eder ifadesi de yaşam boyu eğitimin gereğini vurgulamaktadır. Bankalar, üzerlerine düşen görevi yapmak için personelinin göreve alındıktan emekliliğine kadar eğitmeli ve bu amaçla uygun programlar düzenlemelidirler.

3. Bankadaki tüm yöneticiler daima astlarının eğitilmelerini isterler.

Banka yöneticilerinin daima astlarının eğitilmelerini istemeleri beklenmektedir. Ancak bu görüşe kamu bankaları yöneticileri kısmen (2,30), özel banka yöneticileri de tamamen (2,40) katılmaktadırlar.

Hesaplanan ortalamalara göre farklı kategorilerde yer almalarına karşın, gerçekte kamu ve özel banka yöneticileri arasında önemli bir görüş farklılığı bulunmamaktadır. Banka yöneticileri genellikle astlarının eğitilmelerini istemektedirler ve bu konuda da görüşbirliği içindedirler.

4. Bankacılık, hizmet içi eğitimle değil, uygulama ile öğrenilir.

Bankacılık mesleğinin hizmet içi eğitimle değil, uygulama ile öğrenilebileceği konusundaki görüşe hem kamu hem özel banka yöneticilerinin kısmen (2,24 ve 2,17) katıldıkları belirlenmiştir. Buradan hareketle, banka yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine karşı kısmen olumlu bir tutum içerisinde buldukları, dolayısıyla personelin hizmet içi eğitim yoluyla da yetiştirilebileceği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

5. Eğitimden sağlanan fayda, eğitim için harcanan para ve zamandan daha önemlidir.

Eğitimden sağlanan faydanın eğitim için harcanan para ve zamandan daha önemli olduğuna ilişkin görüşe kamu ve özel banka yöneticileri tamamen (2,67 ve 2,72) katılmaktadırlar.

Görülüyor ki, gerek kendi eğitimlerinde gerek astlarının eğitilmelerinde harcanan para ve kullanılan zaman boşa gitmemektedir. Yani tüm emek, para ve zamanın eğitimden yarar sağlanması için gerekli olduğu kabul edilmiştir. Ayrıca eğitimin bir yatırım olduğu görüşü benimsenmiş olmaktadır.

6. Personelin eğitim için bir süre işinden ayrı kalması, kurum için bir kayıp değildir.

Banka personelinin eğitim için bir süre işinden ayrı kalması banka için bir kayıp olmamaktadır. Bu görüşe kamu ve özel banka yöneticileri tamamen (2,63 ve 2,45) katılmışlardır.

Banka yöneticilerinin eğitim faaliyetlerine karşı olumlu bir hava içinde oldukları görülmektedir. Biriminden eğitim amacıyla çağrılan personeli engellemediği hatta onu isteyerek eğitime gönderdiği anlaşılmaktadır. Bu durum, banka eğitim birimlerinin işlerini kolaylaştıracaktır.

7. Bankada eğitim adı altında yapılan faaliyetlerin kuruma hiçbir faydası yoktur.

Bankaların eğitim birimlerince yürütülen faaliyetlerin kuruma hiçbir faydası olmadığına ilişkin görüşe kamu ve özel banka yöneticileri çok az (1,45 ve 1,53) katılmışlardır.

Bu sonuca göre, eğitim faaliyetlerinin şu ya da bu şekilde bankaya yararlı olduğu konusunda yöneticiler görüşbirliği içindedirler.

8. Bankadaki yetişkin personelin varlığı eğitim biriminin bir eseridir.

Bankadaki yetişkin personelin varlığının eğitim biriminin bir eseri olduğuna ilişkin görüşe, hem kamu hem de özel bankalar kısmen (1,90 ve 2,00) katılmışlardır.

Problem bölümünde de değinildiği gibi, bankalar personeli ya hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirmekte ya da yüksek ücretler karşılığında banka dışından sağlamaktadırlar. Yukarıdaki sonuca göre, bankadaki yetişmiş elemanların sadece hizmet içi eğitim yoluyla sağlandığı görüşü tamamen benimsenmemiş olup, başka kaynaklardan da yetişmiş eleman sağlandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca bir kısım personel de kendi kendini yetiştirmektedir.

9. Tüm yöneticiler, kendi birimlerindeki personeli belli konularda eğitmekle yükümlüdürler.

Banka yöneticileri, kendi birimlerindeki personeli eğitmekle yükümlü olduklarına ilişkin görüşe hem kamu hem özel bankalarda tamamen (2,61 ve 2,68) katılmaktadırlar.

Eğitimden her ne kadar eğitim birimleri sorumlu iseler de, asıl görev yöneticilere düşmektedir. Çünkü sürekli olarak kendi birimlerindeki personel ile biraradadırlar. Doğrudan ya da dolaylı olarak onları yetiştirmek ve eğitmek görevleri bulunmaktadır. Verilen cevapların ortalamaları da bunu doğrulamaktadır.

10. Eğitimciler, personelin yetiştirilmesi konusunda yöneticilerle gerektiği kadar işbirliği yaparlar.

Eğitim birimlerinde görev alan eğitimci ve uzmanlar personelin eğitimi için yöneticilerle diyalog içerisinde bulunmalıdırlar. Kamu bankalarındaki yöneticiler bu görüşe kısmen (2,24) ve özel banka yöneticileri de tamamen (2,35) katılmışlardır.

Hesaplanan ortalamalara göre, kamu bankalarındaki eğitimciler yöneticilerle tam bir işbirliği içinde olmadıkları, buna karşın özel banka eğitimcileri yöneticilerle daha iyi bir diyalog içerisinde buldukları görülüyor ise de, iki grubun görüşleri arasında gerçekte önemli bir fark bulunmamaktadır.

11. Yöneticiler, personelin yetiştirilmesi konusunda eğitim birimiyle her zaman işbirliği yapmaya hazırdırlar.

Yöneticilerin, personelin yetiştirilmesi için eğitim birimiyle her zaman işbirliği yapmaya hazır oldukları konusundaki görüşe kamu ve özel banka yöneticileri tamamen (2,54 ve 2,53) katılmaktadırlar.

Personelin hangi alanda eğitime ihtiyacı olduğunu en iyi onun yöneticisi bilir. Ancak yönetici buna tek başına bir çözüm getiremeyebilir. Bu nedenle eğitim birimi ile iletişim kurması gerekir. Hatta doğrudan eğitim birimine eğitim için teklifte bulunabilirler. Yukarıdaki sonuç, yöneticilerin eğitim birimleriyle her zaman işbirliğine hazır olduklarını ortaya koymaktadır.

12. Yöneticiler, personelin eğitimle kazandığı bilgi ve becerileri işyerinde uygulamasını beklerler.

Gerek yöneticiler gerek çalışma arkadaşları eğitimden dönen personelin öğrendiklerini işbaşında uygulamasını beklerler. Kamu ve özel banka yöneticileri bu görüşe tamamen (2,64 ve 2,68) katılmışlardır. Yapılan eğitim bir yabancı dil eğitimi ise personelden yabancı bankalarla daha iyi yazışma yapabilmesi, bankaya gelen yabancılarla daha iyi bir iletişim kurabilmesi ya da verimliliği artırma eğitimi ise, eğitim dönüşünde mümkün olduğunca hatasız ve süratli çalışması beklenir. Bunun kısmen de olsa gözlenmesi eğitimin yararlı olup olmadığını gösterecektir.

13. Eğitime katılanlar öğrendiklerini işyerinde uygulayamıyorlarsa, bunu her zaman eğitimin yetersizliğiyle açıklamak mümkün değildir.

Eğitime katılanlar öğrendiklerini işbaşında uygulayamıyorlarsa bunu her zaman, yapılan eğitimin yetersizliğiyle açıklamak mümkün değildir görüşüne kamu ve özel banka yöneticilerinin kısmen (2,28 ve 2,28) katıldıkları görülmektedir.

Eğitim sonundaki başarısızlığın nedenleri çeşitlidir. Kişinin kendisinden, öğretim elemanlarının yetersizliğinden, programın ihtiyaca uygun olmamasından, gerekli ortamın sağlanamamasından kaynaklanabilir. Bu nedenle personelin başarısızlığını salt eğitimin yetersizliğine bağlamamak gerekir.

14. Banka yöneticileri, personeli değerlendirirken eğitim görmüş ve görmemiş olanlar arasında bir fark gözetmezler.

Kamu ve özel banka yöneticileri personelini değerlendirirken eğitim görmüş ve görmemiş olanlar arasında bir fark gözetmemeleri gerektiği konusundaki görüşe kısmen (1,84 ve 1,98) katıldıkları belirlenmiştir.

Kurumlarda yöneticiler astlarına her yıl tezkiye vermektedirler. Bu, bir anlamda personelin değerlendirilmesidir. Burada alacağı puan onun geleceğini de etkileyebilecektir. Yönetici, onu aldığı eğitime ya da eğitim düzeyine göre değil, ortaya koyduğu performansa ve diğer özelliklerine göre değerlendirmelidir. Yukarıdaki görüşe kısmen katılmış olmaları, yöneticilerin bazen eğitim görmüş ve görmemiş olanlar arasında

az da olsa fark gözettiklerini ortaya koymaktadır. Personeli değerlendirirken hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimdeki fırsat eşitliği ilkesinden yararlanmış olup olmadığına da bakılmalıdır. Bazen eğitim düzeyi düşük olan kişiler arasında eğitim düzeyi yüksek olanlara oranla çok başarılı kişiler olabilmektedir.

15. Bir eğitim programının ne ölçüde başarılı olduğuna sadece öğretimi yapanlarla yürütenler karar vermedirler.

Bir eğitim programının başarılı olma derecesine sadece öğretimi yapanlarla yürütenlerin karar vermesi gerektiği konusundaki görüşe hem kamu hem de özel banka yöneticileri kısmen (1,76 ve 1,67) katılmışlardır.

Buna göre, eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde başka unsurlar da yer almalıdır. Yönetici görüşleri faaliyetlerin değerlendirilmesinde mutlaka dikkate alınmalıdır. Diğer yandan banka deneticilerinin hatta müşterilerin de görüşlerine başvurularak yapılan eğitimin etkililiği konusunda hüküm verilebilir. Zaten söz konusu görüşe yöneticilerin kısmen katılmış olmaları eğitimin ne ölçüde başarılı olduğuna yalnızca eğitim birimi ilgililerince karar verilmemesi gerektiği sonucu ortaya çıkarmaktadır.

16. Bankada çalışanların kişiliklerinin geliştirilmesi, yöneticilerin ve eğitimcilerin üzerinde durdukları konulardan biri olmalıdır.

Banka çalışanlarının kişiliklerinin geliştirilmesi yöne-

tici ve eğitimcilerin üzerinde durdukları konulardan biri olması gerektiği görüşüne hem kamu hem de özel banka yöneticileri tamamen (2,66 ve 2,55) katılmışlardır.

Eğitimin genel amaçlarından biri de iyi insan yetiştirmektir. Bunu gerçekleştirmek için de öncelikle bireylerin kişiliklerinin geliştirilmesi gerekir. Bu sayede kişi, kendi kendine objektif olarak karar verebilme, insan ilişkilerinde duyarlı olabilme gibi yetenekleri kazanabilir. Cevapların ortalamalarına göre banka yöneticileri bu konunun yöneticiler ve eğitimciler tarafından üzerinde durulması gerektiği görüşünde birleşmektedirler.

17. Herhangi bir durumda yetki kullanmak zorunda olan yöneticilerin aynı zamanda eğitimcilik sorumlulukları da vardır.

Yöneticilerin, işlerin yürütülebilmesi için yetki ve sorumlulukları yanında yukarıdaki paragraflarda da değinildiği gibi eğitimcilik görevleri de bulunmaktadır. Bu görüşe banka yöneticileri tamamen (2,63 ve 2,77) katılmışlardır.

Göreve yeni alınan personel kendini doğrudan iş ortamında bulur ve çeşitli konularda yöneticisi ile görüş alışverişinde bulunur. Personel bu sayede ve arkadaşlarının da yardımı ile görevini öğrenebilmektedir. Ancak tüm işlerden sorumlu olan birim yöneticisi tereddütlü konularda astlarına açıklamalarda bulunmak durumundadır ve bir anlamda onları eğitmektedir. Çünkü astlarına işi öğretmekle sorumludurlar.

18. Katıldıkları eğitimin, beklentilerine cevap vermediğini gören personel, kurs ve seminer gibi faaliyetleri istediği anda bırakabilmelidir.

Beklentilerine uygun olmayan eğitimlerin katılanlarca istenildiği anda bırakılabilmesi gerektiği görüşüne yöneticiler kısmen (1,88 ve 1,87) katılmaktadırlar.

Bankalarda birçok eğitim programları düzenlenmektedir. Bunlardan bir kısmı kısa vadede bir kısmı da belli bir süre sonunda yararlı olabilmektedir. Örneğin bir yabancı dil eğitimi kısa vadede ve yükseltme eğitimi de belli bir süre sonunda yararlı olabilir. Ancak eğitim öncesinde programa istekli kişilerin tercih edilmesi eğitimin yarıda bırakılması sorununu ortadan kaldıracaktır.

19. Eğitimin niçin yapılacağı net ve açık-seçik belirlenmeden yapılacak faaliyetler için yöneticiler izin vermemekte haklıdırlar.

Niçin eğitim yapılacağı açıkça bildirilmeden yapılacak faaliyetler için yöneticilerin izin vermemekte haklı olduklarına ilişkin görüşün banka yöneticilerince tamamen (2,64 ve 2,57) benimsendiği görülmektedir.

Gerçektende bazen hangi eğitime ya da hangi amaçla olduğu belirtilmeden birimlerden personel talep edilmektedir. Yöneticilerin bu konuda izin vermeme hakları doğabilir. Bu, bir anlamda eğitimcilerle yöneticilerin işbirliğinin kopukluğu anlamına gelmektedir. Bunun önlenmesi, yönetici-eğitimci işbirliğinden geçmektedir.

20. Aynı alanda hizmet veren kurumların personelini ayrı ayrı eğitmeleri gerekmez.

Aynı alanlarda hizmet veren kurumların personelini ayrı ayrı eğitmemeleri konusundaki görüşe kamu ve özel bankalar kısmen (2,04 ve 2,02) katılmaktadırlar.

Buna göre, değişik bankalarca ortak eğitim siteleri kurulabilmesine de tam olarak bu görüşün sonuçları imkân vermektedir. Her bankanın kendi personelini kendisi eğitmesi yönünde görüş doğmuştur. Zaten mevcut uygulamalar da böyledir. Ancak Amerika'nın Kolorado eyaletinde merkezi bir sistemle eğitim faaliyetleri yürütülmektedir. Ülkemizde de Türkiye Bankalar Birliği tüm bankalara hitap eden ortak programlar düzenleyebilir.

21. Bir kurumun ekonomik durumu ne kadar iyi ise, o kurumdaki eğitimin kalitesi ve etkisi de o kadar yüksek olur.

Bir kurumun ekonomik durumunun iyi olması ile eğitimin kalitesinin orantılı olmaması gerekir. Çünkü sorun sadece ekonomik değildir. Konusunu çok iyi bilen öğretim elemanları, yönetici ve diğer ilgililerin eğitime karşı tutumları, katılanların faaliyetleri benimsemesi gibi durumlar eğitimin kalitesini olumlu yönde etkiler. Yöneticilerin bu görüşe kısmen (2,27 ve 2,22) katılmış olmaları da yukarıda söylenenleri doğrular niteliktedir.

22. Çalışanlar, işleriyle ilgili bilgilerin çoğunu işbaşında kendi kendilerine yaparak öğrenmektedirler.

Çalışanlar işlerinin önemli bir bölümünü işbaşında yaparak öğrendikleri konusundaki görüşe ise, diğerlerinden farklı olarak kamu ve özel banka yöneticileri aynı görüşte değildirler. Kamu bankaları bu görüşe tamamen (2,40) özel bankalar da kısmen (2,18) katılmışlardır. İki grubun görüşlerinin ortalamaları arasında (0,05) düzeyinde önemli bir fark bulunmuştur ($t=2,06$).

Buna göre kamu bankalarında, personelin eğitim faaliyetlerinden çok işbaşında eğitilebileceği görüşü ağırlık kazanmaktadır. Özel bankalarda ise söz konusu görüşe kısmen katılmış olmaları işbaşında eğitimin, kısmen de olsa etkili olduğu anlaşılmaktadır.

23. Bankacılıkta hizmet içi eğitimin önemi gereğinden fazla abartılmaktadır.

Bankacılıkta hizmet içi eğitimin öneminin çok abartıldığı görüşüne ne kamu ne de özel banka yöneticileri katılmışlardır. Katılma dereceleri her iki banka türünde de çok az (1,60 ve 1,53) hesaplanmıştır. Buradan hareketle, bankalardaki eğitim faaliyetlerinin öneminin çok abartılmadığını söylemek mümkündür.

24. Bankalarda hizmet içi eğitim faaliyetleri personel birimlerinin görevleri arasında sayılmalıdır.

Bankalardaki hizmet içi eğitim faaliyetlerinin personel

birimlerinin görevleri arasında sayılması gerektiğine ilişkin görüşe kamu ve özel banka yöneticileri tamamen (2,49 ve 2,42) katılmışlardır.

Zaman zaman bazı konularda personel ve eğitim birimlerinin koordineli çalışmaması nedeniyle bazı sorunlar doğmaktadır. Oysa bu iki birimin tamamen içiçe ve tam bir işbirliği ile görev yapması gerekir. Karşılıklı olarak birbirlerinin bilgilerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Ancak bunun yapılmadığı yani yeterli bir işbirliği sağlanmadığı verilen cevapların ortalamalarından anlaşılmaktadır. Bazı bankalarda eğitim faaliyetlerini ya personel birimi ya da personel ve eğitim birimlerinin yürüttüğü yapılan görüşmelerden anlaşılmış olup, diğer bankalarda da eğitim birimlerince yürütülmektedir.

İşe giriş yarışma sınavlarının personel birimlerince yürütüldüğü bilinmektedir. Ancak bankaya eleman seçiminde eğitim biriminin de görüşünün alınması gerekmektedir. Bu konuda en iyi örgütlenme biçimi yine bağımsız bir eğitim birimi şeklinde olması, ancak kesinlikle personel ve eğitim birimlerinin işbirliğinin sağlanması şeklinde olması gerekir.

Tutum anketine verilen cevapların genel ortalamalarına (\bar{X} = 2,28 ve 2,27) göre, banka yöneticilerinin eğitim faaliyetlerine karşı tutumlarının kısmen olumlu olduğu görülmektedir. Ancak bunun tamamen olumlu sınırına (2,34) yakın olmasından hareketle yöneticilerin eğitim faaliyetlerine karşı tutumlarının yeterince olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Gerek genel ortalamaların gerek ortalama sapmaların (0,63 ve 0,63) yakın ve eşit olması, iki grubun da tamamen aynı görüşü paylaştıklarını göstermektedir.

Ankete Cevap Veren Grupların Bankalardaki Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleriyle İlgili Önerileri

Bu alt bölümde, anketlerin sonunda yer alan açık uçlu sorulara alınan cevaplar kamu ve özel banka ayırımı yapılmaksızın sıralanmıştır. Genellikle öneri biçiminde olan bu cevaplar aşağıdadır.

1. Eğitimci ve Öğretici Grubunun Önerileri

- Personelin çalıştığı ortam iyi düzenlenmelidir.
- Yöneticiler, eğitime alınan personele olumlu davranmalıdır.
- Çağdaş yöntemler izlenmeli ve çağdaş araç-gereçler kullanılmalıdır.
- Özellikle şube personeline, insan ilişkileri konusu öncelikle verilmelidir.
- Yeterli büyüklükte ve bağımsız bir eğitim sitesi inşa edilmelidir.
- Eğitim sonrasında izleme ve değerlendirme çalışmaları mutlaka yapılmalıdır.
- Eğitimin amaçları kurum amaçları içinde yer almalıdır.
- Örnek bir şube kurulup, bu ortamda eğitim yapılmalıdır.
- Üniversitelerle sıkı bir işbirliğine gidilmelidir.
- "İnsana yatırım geleceğe yatırımdır" görüşü çalışanlara benimsetilmelidir.

2. Personel Grubunun Önerileri

- Eğitim birimi kadrosu mutlaka eğitim kökenli kişilerden oluşmalıdır.

- Eğitim programına alınmada yaş sınırlaması olmamalıdır.
- İnsan ilişkilerine önem verən örgütsel iklim oluşturulmalıdır.
- Eğitimlerde yalnızca mesleki bilgi değil, genel kültür dersleri de verilmelidir.
- Müşteri ilişkileri konulu özel eğitim programları düzenlenmelidir.
- Eğitim faaliyetleri denetim kapsamına alınmalıdır.
- İyi bankacı yetiştirilmelidir.
- Şube çalışanları özel bir eğitime tabi tutulmalıdır.
- Eğitimlerde üstün başarı sağlayanlar mutlaka ödüllendirilmelidir.
- Üst kademe de eğitim kapsamına alınmalıdır.
- Banka personeli, yeteneğine uygun işlerde çalıştırılmalıdır.
- Yetki ve sorumluluklar belirlenmeli ve denkleştirilmelidir.

3. Yönetici Grubunun Önerileri

- Personel ön eğitime alınmadan göreve atanmamalıdır.
- Niçin eğitim yapılacağı açık ve seçik belirtilmeden birimlerden personel çağrılmamalıdır.
- Eğitim sonrasında, katılanlar mutlaka izlenmelidir.
- Bölge eğitim merkezleri kurulmalı ve personel en yakın merkezde eğitime alınmalıdır.
- Eğitimin önemi tüm banka personeline benimsetilmelidir.
- Eğitime alınacakların önceden görüşlerine başvurulmalıdır.
- Üniversitelerle işbirliği yapılmalıdır.
- Her yönüyle iyi bankacı yetiştirilmelidir.

- Eğitim birimi tüm birimlerden bağımsız bir yerde olmalı ve bağımsız çalışmalıdır.
- Bankacılık eğitim enstitüsü kurulmalıdır.
- Eğitim yerinde banko düzeni kurularak uygulamalı eğitim yapılmalıdır.
- Aynı iş alanında çalışanlar aynı eğitime alınmalıdır.

4. Denetici Grubunun Önerileri

- Eğitimciler bankacılık mevzuatını çok iyi bilmelidirler.
- Eğitim faaliyetleri de mutlaka teftiş kapsamına alınmalıdır.
- Deneticiler de faaliyetlerde öğretici olarak görev almalı ve kendileri de eğitilmelidir.
- Eğitim faaliyetlerinde eğitimci, denetici ve yönetici işbirliği mutlaka sağlanmalıdır.
- Eğitim faaliyetlerinin sonuçlara rapor halinde deneticilere de verilmelidir.
- Öncelikle taşra teşkilatının personeli eğitilmelidir.
- Eğitim birimi örnek bir laboratuvar biçiminde örgütlenmelidir.
- Eğitim sitesi içinde laboratuvar şube eğitimi pratik ve teorik olarak uygulanmalıdır.
- Eğitim sitesi şehir dışında ve doğ ile bütünleşmiş, yeterli sosyal tesisleri de içeren bağımsız bir kampüs biçiminde olmalıdır.
- Otokontrol mekanizmaları kurularak eğitim sonrasında katılanların verimleri ölçülmeli ve sonuçlarından yararlanılmalıdır.

5. Müşteri Grubunun Önerileri

- Banka personeli yalnızca kendi biriminin değil, diğer birimlerin işlerini de genel olarak bilmelidir.
- İş i süratle sonuçlandırmalı ve müşteriye ilgi göstermelidir.
- Personel, kurumu ve işini benimsemelidir.
- Müşteriye karşı saygılı olmalı ve dostça davranmalıdır.
- Personel mutlaka yöneticiler tarafından izlenmelidir.
- Banko ya da gişe personeli müşterinin tüm sorularına cevap verebilmelidir.
- Bankadaki ve bankacılıktaki gelişmeler yakından izlenmeli ve müşterilere bankanın yayınlarıyla bilgi verilmelidir.

BÖLÜM V

BANKALARA ÖZGÜ BİR HİZMET İÇİ EĞİTİM MODELİ

Hizmet içi eğitim faaliyetleri yürütülürken birçok engellerle karşılaşmaktadır. Bunlar örgüt yapısı, personel seçimi, öğretim elemanları, yöneticiler, araç-gereç yetersizliği gibi hususlardan kaynaklanabilir. Bu engellerin ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi amacıyla araştırmada ulaşılan bulgular ve öneriler doğrultusunda bir çok kaynaktan da yararlanarak bir hizmet içi eğitim modeli geliştirilmiştir.

Bankalarda Yapılacak Hizmet İçi Eğitimin Genel Amacı

Her düzeydeki banka personelinin mesleki ve sosyal yönden en iyi yöntemlerle ve en elverişli koşullar içinde yetiştirmelerini, böylece iş verimliliğini artırarak en iyi hizmeti vermelerini ve ileride yüklenecekleri üst görevlere daha iyi hazırlanmalarını sağlamaktır.

Geliştirilen eğitim modeliyle, bankaların merkez ve taşra teşkilatında görevli personelin eğitimlerini sağlamak amacıyla gerçekleştirilecek faaliyetlerin en iyi şekilde yönetilmesi ve bu faaliyetlere katılacak personelin ve diğer ilgililerin görev ve yükümlülükleriyle ilgili hususların belirlenmesi amaçlanmıştır.

Eğitim Politikası

Bankalarda uygulanan eğitimlerin istenilen amaca ulaşması için aşağıda belirtilen hususlar gözönünde bulundurulur.

1. Hizmet içi eğitimin hedefleri, bankanın ve personelin amaçları ile bütünlük gösterecek şekilde saptanır.
2. Hizmet içi eğitim plan ve programları bankanın gelişme plan ve programlarına uygun olarak hazırlanır.
3. Hizmet içi eğitim faaliyetleri bankanın olanakları ve çalışmaları dikkate alınarak planlanır.
4. Bankaya yeni alınan personelin, kuruma ve işine uyumu hizmet içi eğitim yoluyla sağlanır.
5. Bankada üst kademelere yükseltilecek ve alan değiştirecek personel için, ayrıca personelin yetişme noksanlığından kaynaklanan sorunların çözümü için eğitim programları düzenlenir.
6. Hizmet içi eğitim programları banka içinde ve dışında, işbaşında ve iş dışında uygun yer ve ortamlarda yürütülür.
7. Banka personelinin yetiştirilmesinde, bankanın diğer birimleriyle işbirliği yapılır ve onların katkılarından yararlanılır.
8. Tüm banka personeli, hizmet içi eğitim faaliyetlerinden eğitim ihtiyacını karşılayacak biçimde yararlandırılır.
9. Hizmet içi eğitime alınan personel, söz konusu eğitime gönderilme amacına ve eğitimde kazandırılan niteliklere uygun görevlerde çalıştırılmasına özen gösterilir.
10. Yöneticiler maiyetlerinde çalışan personelin eğitime gönderilmesinden ve yetiştirilmesinden sorumludurlar.
11. Şube içinde işbaşı eğitimi de yapılarak personel hizmet içinde yetiştirilir.
12. Eğitim programları sonunda değerlendirme yapılır ve sonuçları hizmet içi eğitimi geliştirmek üzere kullanılır.

Eğitim Plan ve Programları

Bankanın mevcut olanakları dikkate alınarak en az üç, en çok beş yıllık plan hazırlanır. Hazırlanan planlar Eğitim ve

Araştırma Kurulu'nun onayını takiben yürürlüğe girer.

Yapılacak eğitimin adı, yeri, zamanı, süresi, katılacak personel sayısı ve maliyeti belirlenerek plan doğrultusunda yıllık veya dönemler halinde eğitim programları hazırlanır. Ayrıca, plan ve programlar dışında ortaya çıkacak eğitim ihtiyaçları için özel eğitim programları hazırlanarak uygulanabilir.

Kesinleşen plan ve programlar bankanın ilgili diğer birimlerine de bildirilir ve uygulamaya konulur. Plan ve programların hazırlanmasında diğer birim yöneticilerinin görüş ve önerileri dikkate alınır.

Plan ve programlarda gerekli görülen değişiklikler Eğitim ve Araştırma Kurulu'nun onayı ile yapılır.

Hizmet içi eğitim planının hazırlanmasında aşağıdaki hususlar gözönünde bulundurulur.

- Bankanın amaç ve politikası,
- Banka personelinin çalışma koşulları,
- Bankada verilen hizmetin türleri,
- Personel arasındaki ilişkiler,
- Bankanın örgüt yapısı,
- Bankanın sağlayabileceği eğitim ortamı,
- Personelin eğitim ihtiyacı,
- Yöneticilerin eğitime karşı tutumları,
- Çevrenin yapısı ve özellikleri,
- Daha önce uygulanan eğitim programları,
- Hizmet içi eğitimin bankaya sağlayacağı yararlar.

Eğitim Sorumluları

Eğitim sorumluluğu öncelikle birim yöneticilerine aittir. Bununla birlikte bu sorumluluk, bankanın genel müdürlük birimle-

rindeki müdürlüklerinden birinin müdür ya da müdür yardımcısı, şubelerde ise şube müdürleri ya da yardımcılarından biridir.

Eğitim sorumluları, ilgiliyle mutabakat sağlanarak bankanın eğitim birimince belirlenir. Ancak bu konuda deneyimli kişilere öncelik tanınır. Eğitim sorumlusu olarak belirlenen kişilere bu görevin karşılığı olarak ek bir tazminat ödenir.

Görevleri

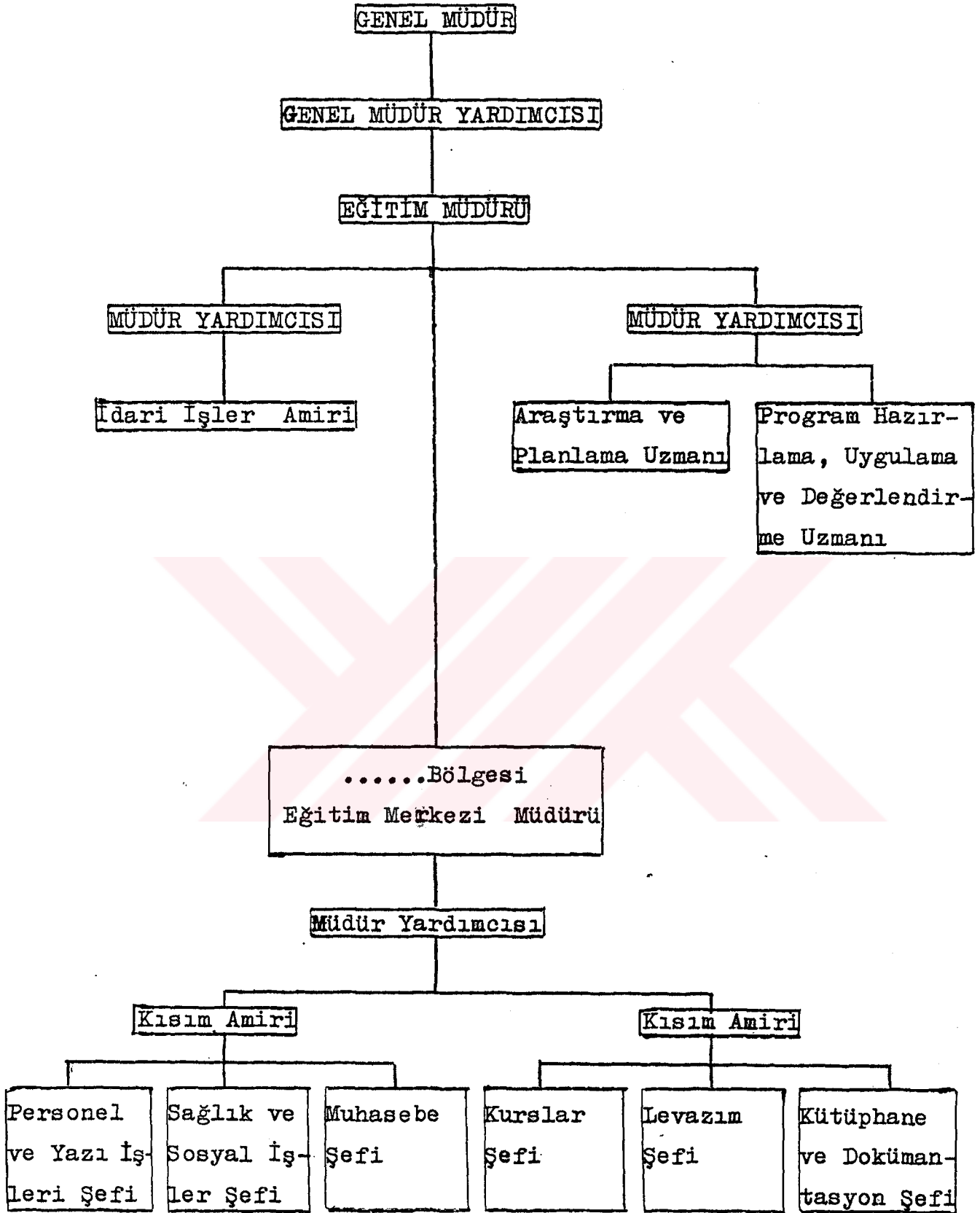
Eğitim sorumlusu olarak belirlenen kişilerin görevleri şunlardır:

1. İlgililerle işbirliği yaparak, sorumlusu olduğu birimin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve sonucu Eğitim Müdürlüğü'ne göndermek,
2. Yapılacak eğitim programlarının hazırlanması için gerekli bilgileri toplamak ve Eğitim Müdürlüğü'ne göndermek,
3. Eğitim faaliyetlerinden dönen personeli izlemek ve ilgili servis yöneticileriyle işbirliği yaparak değerlendirme yapmak, sonucu Eğitim Müdürlüğü'ne rapor etmek,
4. Gerektiğinde eğitime katılacak kişiler veya eğitimden dönenlerle grup toplantıları yaparak durum değerlendirmesi yapmak,
5. Eğitim Müdürlüğü'nce belirlenen diğer görevleri yapmak.

Hizmet İçi Eğitim Modeli

Eğitim modelinin yapısı, banka örgüt yapısı içinde yer alır ve aşağıda belirtilen birimlerden oluşturulur.

- Eğitim ve Araştırma Kurulu
- Eğitim Müdürlüğü
- Eğitim Merkezleri



Yukarıda yapısı verilen eğitim modelinin kadrosu ve işleyiş biçimi aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Eğitim ve Araştırma Kurulu

İlgili Genel Müdür Yardımcısı başkanlığında bankanın Eğitim Müdürü, Personel Müdürü, Muhasebe Müdürü, Malzeme Müdürü ve Tef-tiş Kurulu Başkanı'ndan teşekkür eder.

Kurul kararları oy çokluğuyla alınır ve Genel Müdür'ün onayı ile kesinlik kazanır.

Kurul yılda en az bir defa toplanır. Genel Müdür ya da Genel Müdür Yardımcısı gerektiğinde Kurul'u toplantıya çağırabilir. Yapılacak toplantılarda ilgili Genel Müdür Yardımcısı Kurul'a başkanlık eder. Kurul'un sekreterlik işlemleri Eğitim Müdürlüğü tarafından yürütülür.

Kurul'un Görevleri

Eğitim ve Araştırma Kurulu'nun görevleri aşağıda sıralanmıştır.

1. Eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde izlenecek genel eğitim politikasını belirlemek ve uygulamak,
2. Eğitim Müdürlüğü'nce hazırlanan plan ve programları değerlendirerek son şeklini vermek,
3. Yurt içi ve yurt dışı eğitimlere katılacak personeli tesbit etmek,
4. Eğitimle ilgili yönetmelikleri çıkartmak ve bunlarda gerekli değişikliği yapmak,
5. Eğitim plan ve programlarının uygulanmasında ortaya çıkan idari, mali, hukuki ve teknik konulardaki sorunlara çözüm yolları bulmak,

6. Yurt içinde ya da dışındaki eğitimlere katılan personelin hazırlayacakları raporların değerlendirmesini yapmak,
7. Bankada yapılacak hizmet içi eğitim faaliyetleriyle ilgili yatırım, cari ve transfer harcamalarını belirlemek,
8. Genel Müdürlükçe belirlenen eğitimle ilgili diğer görevleri yapmak.

Eğitim Müdürlüğü

Bir Müdürün yönetiminde iki Müdür Yardımcısı, Eğitim Uzman ve yardımcıları, Kısım Amirleri, Şefler ve Şef Yardımcıları, yeterli kadar Memur ve Hizmetli personelden oluşur.

Eğitim Müdürlüğü'nün Görevleri

Yukarıda kadro yapısı verilen Müdürlüğün görevleri şunlardır.

1. Bankanın politikasına uygun bir eğitim politikası belirleyerek Kurul'a sunmak,
2. Personel Müdürlüğü ile işbirliği yaparak bankaya alınacak personelin niteliklerini belirlemek, yapılacak sınavların esaslarını tesbit etmek, uygulamak ve değerlendirmek,
3. Bankanın personel politikası, insangücü planlaması ve belirlenen eğitim ihtiyaçları doğrultusunda kısa ve uzun vadeli eğitim plan ve programlarını hazırlamak ve bu programların eğitim merkezlerinde uygulanmasını sağlamak,
4. Uzun vadeli eğitim ihtiyaçlarına göre gerekli bina, tesis ve yardımcı eğitim araçlarını tesbit etmek ve temini için yatırım projelerini hazırlayıp Kurul'a sunmak,
5. Eğitim merkezlerinin faaliyetlerini izlemek, denetlemek ve etkinliği artırıcı tedbirler almak,
6. Banka içinde ya da dışında uygulanacak eğitimler için katılacak personeli belirlemek ve faaliyetlerden tüm personelin ihtiyacı oranında yararlanmasını sağlamak,

7. Eğitim faaliyetlerinde diğer birimlerle koordinasyonu sağlayacak eğitim sorumlularını tesbit etmek,

8. Üniversite ve diğer okulların bankacılıkla ilgili bölümleriyle işbirliği yapmak, başarılı öğrencilere burslar vererek onları gelecekte bankaya kazandırmak,

9. Genel Müdürlükçe belirlenen eğitimle ilgili diğer görevleri yapmak.

Eğitim Müdürlüğü kadrosunda yer alan Müdür, Müdür Yardımcıları, Eğitim Uzman ve yardımcıları, Kısım Amirleri'nin görevleri aşağıda sırayla verilmiştir.

A- Eğitim Müdürünün Görevleri

1. Bankanın eğitim politikasının esaslarını, kurumun genel amaç ve politikasına uygun olarak tesbit etmek ve Kurul'a sunmak,
2. Bankaya alınacak personelin niteliklerini Personel Müdürlüğü ile işbirliği yaparak belirlemek, yapılacak sınavları planlamak, esaslarını tesbit etmek, uygulamak ve sonuçlarını ilgili birime bildirmek,
3. Bankanın bugünkü ve gelecekteki eğitim ihtiyaçlarını tesbit etmek,
4. İhtiyaçlara dayalı plan ve programları hazırlamak ve eğitim merkezlerinde uygulanmasını sağlamak,
5. Bankanın diğer birimleri ile koordinasyonunu sağlayacak eğitim sorumlularını tesbit etmek,
6. Eğitim sorumluları ve diğer ilgililerle işbirliği yaparak eğitimlere alınacak personeli belirlemek ve katılmalarını sağlamak,
7. Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesini sağlamak, bilgilerin kullanılabilirlik derecesi ve yeterliliği konularında araştırmalar yaparak sonuçlarına göre gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak,

8. Eğitim tesislerinin kapasitelerini artırıcı ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayıcı tedbirleri almak,
9. Eğitim uygulamalarının esaslarını tesbit ederek yönlendirici tedbirler almak,
10. Bankanın diğer birimleri ve benzer kurumlarla işbirliği yaparak personelin eğitim durumları hakkında istatistik bilgileri derlemek,
11. Eğitim programlarının uygulanmasını izleyerek geliştirici ve verimliliği artırıcı çalışmalar yapmak,
12. Yurt içi ve yurt dışından gelen eğitim taleplerinin karşılanmasına ait esasları belirlemek ve imkânlar oranında karşılanmasını sağlamak,
13. Gelişen ve değişen koşullara göre eğitim müdürlüğü ve bağlı birimler için gerekli organizasyon ve reorganizasyon çalışmalarını yapmak,
14. Eğitim merkezlerinin faaliyetlerini izlemek ve denetlemek,
15. Eğitim birimi ile ilgili konularda düzenlenecek toplantı, konferans ve seminerlerde bankayı temsil etmek,
16. Eğitim birimi personelinin yetiştirilmeleri, eğitilmeleri ve üst görevlere hazırlanmalarını sağlayıcı tedbirler almak,
17. Bankanın eğitim faaliyetleriyle ilgili olarak araştırmalar yapmak,
18. Yapılan eğitimlerin başarı ve program yönünden ayrı ayrı değerlendirmesini yapmak ve Kurul'a sonucu rapor etmek,
19. Üniversitelerin ve diğer okulların bankacılıkla ilgili bölüm yöneticileriyle işbirliği yapmak, başarılı öğrencilere burslar vererek onları gelecekte bankaya kazandırmak,
20. Eğitici yayınlar çıkarmak, onları banka mensuplarına ve müşterilerine ulaştırmak,
21. Eğitimle ilgili diğer görevleri yapmak

B- Müdür Yardımcılarının Görevleri

Eğitim Müdürü'nün direktifleri doğrultusunda çalışan Müdür Yardımcıları, kendilerine bağlı olarak faaliyetlerini yürüten İdari İşler Amiri ile Araştırma ve planlama ve Program Hazırlama, Uygulama ve Değerlendirme Uzmanlarının görevlerini yerine getirmelerinden sorumludurlar.

C- Kısım Amiri'nin Görevleri

Kısım Amiri, kendi birimindeki işlerin yürütülmesinden Müdür Yardımcılarına karşı sorumludurlar. Kısım Amiri'nin görevleri aşağıda belirtilmiştir:

1. Eğitim Müdürlüğü'nün evrak, malzeme, personel hareketleri hizmetlerinin yürütülmesini sağlamak,
2. Eğitim Müdürlüğü ve bağlı birimlerin personeli ile ilgili çalışmaları yürütmek,
3. Eğitim Müdürlüğü personelinin yetiştirilmesi, değerlendirilmesi ve sicil kayıtlarının tutulması gibi işlemleri yürütmek,
4. Eğitim bütçesinin en etkili şekilde kullanılmasını sağlamak,
5. Eğitim Müdürlüğü personelinin özlük işlerini yürütmek,
6. Müdürlüğün güvenlik ve savunma ile ilgili işlerini yerine getirmek,
7. Eğitim Müdürlüğü ve diğer birimlerle her tür yazışmaları yapmak ve koordinasyonu sağlamak,
8. Eğitim Müdürlüğü'nün her tür fotokopi, daktilo yazımı gibi sekreterlik işlerini yürütmek,
9. Yöneticilerce verilen diğer görevleri yapmak.

D- Eğitim Uzman veya Uzman Yardımcılarının Görevleri

Bankaların Eğitim Müdürlüğü kadrolarında görev yapan Uzman veya Uzman Yardımcılarının görevleri şunlardır:

1. Eğitim faaliyetleriyle ilgili bilimsel inceleme ve araştırmalar yapmak,
2. Genel ve özel nitelikteki eğitim ihtiyaçları ile ilgili rapor hazırlamak ve gerekli istatistikleri tutmak,
3. Eğitim planını, programını ve bütçesini hazırlamak,
4. Eğitim programlarını uygulamak ve bu programların yeterliği konusunda araştırmalar yapmak,
5. Eğitim programlarını günün koşullarına göre geliştirmek ve gelişmelere paralel olarak yeni eğitim programları hazırlamak,
6. Diğer bankalar ve benzer kuruluşlarla işbirliği yaparak gelişmeleri yakından izlemek ve yararlanmak,
7. Her programın sonunda sınav yapmak ve katılanlara başarı ya da katılma belgeleri düzenlemek,
8. Eğitime katılan personele kazandırılan bilgi ve becerilerin yeterliği ve bu personelin aldığı eğitime uygun görevlerde istihdam durumları konularında araştırmalar yapmak,
9. Yapılan eğitimlerin amaç ne ölçüde ulaştığına ilişkin bilimsel çalışmalar yapmak ve sonuçlarından yararlanmak,
10. Eğitimini tamamlayan personeli, yöneticileriyle işbirliği yaparak gerçek iş ortamında izlemek ve değerlendirmek,
11. Öğretici ya da program yöneticisi olarak görevlendirildiğinde bu görevi kurallarına uygun olarak yerine getirmek,
12. Eğitim faaliyetlerinden beklenen yararın sağlanması için her tür çalışmayı planlamak ve yürütmek,
13. Birim yöneticilerinin vereceği diğer görevleri yapmak.

Yukarıdaki paragraflarda görevleri ayrı ayrı belirtilen kadrolar dışında, eğitim faaliyetlerinde öğretici olarak görev alan kişiler ve faaliyetleri organize etmekle görevle program yöneticileri de bulunmaktadır. Aşağıda bu kadroların nitelikleri ve görevleri verilmiştir.

Öğreticiler

Eğitim faaliyetlerinde öğretim elemanı olarak görev yapacak kişiler olup, gerektiğinde Eğitim Müdürlüğü tarafından sürekli bir öğretici kadrosu oluşturulabilir.

Öğreticiler, Eğitim Müdürlüğü kadrolarındaki Eğitim Uzmanları ya da Uzman Yardımcılarından başka bankanın diğer birimlerinden, banka dışındaki benzer kurum ve kuruluşlardan, SEGEM ve Milli Prodüktivite Merkezi gibi kurumlardan ve üniversitelerden konunun özelliğine göre seçilir. Ayrıca öğretici olarak görev alacak kişilerin öğreticilik niteliklerine sahip olmaları gerekmektedir.

Öğreticilerin Görevleri

Eğitim faaliyetlerinde öğretici olarak görev alan kişilerin görevleri aşağıda verilmiştir:

1. Vereceği dersin günlük planını hazırlamak,
2. Hazırladığı planla birlikte ders notlarının birer örneğini önceden Eğitim Müdürlüğü'ne vermek,

3. Ders esnasında, konunun özelliğini dikkate alarak en uygun öğretim yöntemini seçmek,
4. Ders sırasında katılanların dikkat yeteneklerini sürekli olarak canlı tutmak,
5. Derslerine zamanında başlamak ve bitirmek,
6. Eğitimin başlangıcında, eğitim esnasında ve eğitim sonunda sınav yapmak ve değerlendirmek,
7. Program yöneticisi ile işbirliği yaparak, eğitime katılan personel ile ilgili olarak devamsızlık, dikkatsizlik, başarısızlık gibi sorunları saptamak,
8. Eğitim araç ve gereçlerini ders esnasında kullanmak
9. Programda yapılmasını istediği değişiklikleri program yöneticisine bildirmek,
10. Birim yöneticilerinin vereceği diğer görevleri yerine getirmek.

Program Yöneticisi

Eğitim programlarının uygulanması, değerlendirilmesi ve sonuçlarının rapor edilmesiyle ilgili işlemler, program türüne göre görevlendirilecek program yöneticisi tarafından yürütülür.

Program yöneticisi, Eğitim Müdürlüğü'nce eğitim uzmanları ya da eğitim konusunda deneyimli kişiler arasından seçilir. Seçme işleminde eğitimci personele öncelik verilir.

Program Yöneticilerinin Görevleri

1. Eğitim programının oluşturulmasında ilgili birimlerle konu, öğretim görevlisi seçimi, yer ve zaman belirlenmesi gibi konularda işbirliği yapmak,
2. Programın uygulanması için gerekli hazırlıkları yapmak,

3. Eğitim esnasında kullanılacak araç ve gereçleri önceden temin etmek,
4. Eğitimci ve öğreticilerle sürekli olarak işbirliği halinde çalışmak,
5. Eğitime katılanların devam ve başarı durumlarını yakından takip ederek, sonucu ilgili birime iletmek,
6. Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesiyle ilgili anket veya diğer araçları uygulamak,
7. Eğitime katılanların sorunlarını dinleyerek çözümlerine yardımcı olmak,
8. Başarı veya katılma belgeləriyle ilgili işlemleri yürütmek,
9. Eğitim sonunda, eğitime katılanlar ve öğretim görevlileriyle ilgili devam durumları, eğitimde etkili olan faktörler, alınması gerekli önlemler ve önerileri içeren rapor hazırlamak ve ilgili birime göndermek,
10. Eğitim notlarını çoğaltarak ilgililere dağıtmak,
11. Yapılacak sınavlarda gözlemci olarak görev yapmak,
12. Eğitim süresince, eğitime katılanlar ve diğer ilgililerle aralarındaki koordinasyonu sağlamak ve rehberlik hizmetlerini yürütmek,
13. Birim yöneticileri tarafından eğitimle ilgili olarak verilen diğer işleri yapmak.

Eğitim Merkezleri

Eğitim merkezlerinin kadrosu, Genel Müdürlük Eğitim Müdürlüğü'nün talimatları doğrultusunda çalışmalarını yürüten bir Merkez Müdürü, Bir Merkez Müdür Yardımcısı, iki Kısım Amiri, Servis Şefleri ve diğer idari ve teknik personelden oluşur.

Eğitim merkezlerindeki faaliyetlerden birinci derecede merkez m¼d¼r¼ ya da yardımcısı sorumlu olmakla birlikte, t¼m hizmetler merkezin b¼nyesinde yer alan servislerce y¼r¼t¼l¼r. Aşağıdaki paragraflarda g¼revleri belirtilen servisler, kısım amirlerine bağlı olarak çalışmalarını y¼r¼ten servis Şefleri y¼netiminde birer Şef yardımcısı, yeteri kadar idari ve teknik personel ile hizmetli personelden teŐekk¼l eder.

Eğitim Merkezlerinde Yapılacak İŞler

Eğitim merkezi m¼d¼r¼, yardımcısı, kısım amirleri ve servis Şeflerinin g¼revleri aşağıda ayrı ayrı belirtilmiştir.

Eğitim Merkezi M¼d¼r¼'n¼n G¼revleri

1. Genel M¼d¼rl¼k Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ talimatları doğrultusunda çalışmaların programa uygun ve disiplinli bir biçimde y¼r¼t¼lmesini sağlamak,
2. Eğitim M¼d¼rl¼đ¼nce belirlenen eğitimleri uygulamak ve değerlendirmek,
3. Ders veya diğer faaliyetleri y¼r¼tmek ve izlemek,
4. Her faaliyetin sonucunu Eğitim M¼d¼rl¼đ¼'ne ayrı ayrı rapor etmek,
5. Eğitime katılanlar için ayrı ayrı dosya açmak, onların yemek, yatmak, haberleŐmek, spor yapmak gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve gerektiğinde onlara rehberlik etmek,
6. Faaliyetlere katılanların dilek ve Őikayetlerini dinlemek ve oz¼mlerine yardımcı olmak,
7. Faaliyetlerde g¼rev alan eğitimciler, oğreticiler ve diğer ilgililerle s¼rekli olarak işbirliği halinde olmak,

8. Faaliyetlerin uygulanmasında gerekli tüm işlemleri merkezin ilgili servisleri aracılığı ile yürütmek,
9. Merkezin sorunlarını tesbit ederek giderilmesi konusunda Eğitim Müdürlüğü'ne teklifte bulunmak,
10. Öğreticiler tarafından verilen dersleri gün, saat ve kapsam olarak izlemek,
11. Eğitimlerde kullanılan ders araç ve gereçlerinin kullanılabilir durumda bulundurulmasını sağlamak,
12. Merkeze bağlı servislerin iş programlarını düzenlemek, bu programların uygulanmasını sağlamak ve denetlemek,
13. Bina, tesis ve tesisatın bakım ve onarımını sağlamak,
14. Merkez personelinin ve faaliyetlere katılanların ücretlerini tahakkuk ettirmek ve ödemek,
15. Merkezin güvenlik işlerini yürütmek,
16. Eğitim Müdürlüğünce belirlenen diğer işleri yapmak.

Müdür Yardımcısının Görevleri

Eğitim merkezi müdür yardımcısı, merkezin tüm faaliyetlerinden merkez müdürüne karşı sorumlu olup, onun olmadığı zamanlarda bu görevi vekâleten yürütür ve onun tüm yetkilerini kullanır.

Kısım Amirlerinin Görevleri

Kendilerine bağlı olarak çalışmalarını yürüten servislerin faaliyetlerinden müdür yardımcısına karşı sorumludurlar. Ayrıca, müdür ya da müdür yardımcısı tarafından verilecek diğer işlemleri yapmakla da yükümlüdürler.

Servis Şeflerinin Görevleri

Servisi ile ilgili işlemlerin yürütülmesinden kısım amirlerine karşı sorumlu olan şeflerin görevleri servisler itibariyle aşağıya çıkarılmıştır.

A- Personel ve Yazı İşleri Servisi

1. Eğitim merkezi personeli ile eğitime katılan personelin terfi, izin, hastalık gibi özlük işlemlerini yürütmek,
2. Eğitim Müdürlüğü ve diğer kurumlarla her tür yazışma işlemlerini yapmak,
3. Eğitim merkezi personeli için ayrı ayrı sicil dosyası açmak ,
4. Yöneticiler tarafından verilecek eğitimle ilgili diğer görevleri yerine getirmek,

B- Sağlık ve Sosyal İşler Servisi

1. Merkez personelinin ve eğitime katılanların her tür sağlık işlemlerini yürütmek,
2. Merkezdeki tesislerden herkesin yararlanmasını sağlamak,
3. Eğitime katılanların boş zamanlarını değerlendirebilmeleri için gerekli organizasyonu yapmak ve yürütmek ,
4. Kültürel ve sportif faaliyetler düzenlemek, başarılı olanlara ödüller vererek onları teşvik etmek,
5. Yöneticilerce verilecek diğer görevleri yapmak.

C- Muhasebe Servisi

1. Merkezin harcamalarını usulüne uygun olarak yapmak, tüm gelir ve gider hesaplarını tutmak,
2. Merkez personelinin ve diğer ilgililerin maaş ve ücretlerini tahakkuk ettirmek ve dağıtmak ,
3. Eğitime katılanların yolluk, harcırah gibi ödemelerini gerçekleştirmek,

4. Eğitime katılanlardan, Eğitim Müdürlüğünce belirlenen ücretlere göre (varsa) yemek ve yatak ücretlerini tahsil etmek,
5. Yöneticiler tarafından verilen diğer işleri yapmak.

D- Kurslar Servisi

1. Eğitim Müdürlüğü'nce belirlenen eğitimlerin uygulanmasını ve değerlendirilmesini sağlamak,
2. Program yöneticisi, öğretici ve diğer ilgililerle işbirliği yapmak,
3. Eğitime katılanlara ayrı ayrı dosya açmak,
4. Katılanların ders ve ders dışı faaliyetlerini izleyerek sonucu ilgili yerlere bildirmek ,
5. Öğreticiler tarafından verilen dersleri izlemek,
6. Yöneticiler tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

E- Levazım Servisi

1. Eğitim merkezi için her tür araç ve gereci temin etmek,
2. Merkez için satın alınan erzak ve eşyaları usulüne uygun olarak ilgili yerlere dağıtmak ve yine usulüne uygun olarak kullanımını sağlamak ,
3. Depoya giren ve çıkan malzemenin kayıtlarını tutmak,
4. Araç-gereçlerin kullanılabilir durumda bulundurulmasını sağlamak,
5. Yöneticiler tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

F- Kütüphane ve Dokümantasyon Servisi

1. Yurt içi ve dışındaki yayın ve dokümanları izlemek ve merkeze temin etmek ,
2. Faaliyetlere katılanlara kitap, makale ve ders notları temin etmek ,
3. Eğitim merkezi kitaplığını yönetmek,
4. Yöneticilerce belirlenen eğitimle ilgili diğer görevleri yerine getirmek.

Yapılacak Eğitimler

Bankalarda uygulanacak eğitimler beş türdür.

1. Temel Eğitim

Göreve yeni başlamış ya da bankaya yeni girmiş aday memurlar için düzenlenen eğitimdir.

2. Geliştirme Eğitimi

Temel eğitimi başarıyla tamamlamış ve mesleğe asaleten atanmış personelin bilgilerini tazelemek, verimliliklerini artırmak, ve onları geliştirmek amacıyla yapılan eğitimdir.

3. Yükseltme Eğitimi

Bir üst göreve yükseltilecek personel için düzenlenen eğitim türüdür.

4. Tamamlayıcı Eğitim

Banka içinden bir kısım personelin başka bir alanda istihdam edilmesi amacıyla yapılan eğitimdir.

5. Özel Eğitim

Yukarıda sayılan eğitim türlerinin dışında kalan ve yabancı dil eğitimi, yurt dışı eğitimi, akademik ihtisas eğitimi gibi özel amaçları olan eğitimdir.

Bunlardan lisans-üstü (akademik ihtisas) eğitimi, üniversiteler ve araştırma kuruluşlarınca düzenlenen master ve doktora düzeyindeki eğitimlerdir. Lisans-üstü eğitimin konuları bankacılık,

ekonomi, muhasebe, eğitim, istatistik ve yönetim olup, gerektiğinde Eğitim ve Araştırma Kurulunca yeni eğitim konuları belirlenebilir.

Eğitime katılan personel ve sayısı Kurul'ca belirlenir ve giderleri Eğitim Müdürlüğü bütçesinden karşılanır. Eğitimi yarıda bırakanlarla, başarısız olanların ücretlerinin tümü geri alınır.

Özel eğitim kapsamında sayılan yurt dışı eğitimine katılacak personel, konunun özelliği ve yabancı dil bilgisi durumlarına göre Kurul tarafından belirlenir, Ancak yurt dışına gönderilecek personelden, dönüşlerinde yurt dışında kalma sürelerinin iki katı kadar kurumdan ayrılmayacağına dair taahhütnamé alınır. Taahhütnamelerde ilgilinin dışında en az iki kefilin adı, soyadı, adres ve imzaları yer alır.

Yurt dışına gönderilenler, dönüşlerinde en geç bir ay içerisinde çalışmalarını ve gözlemleriyle ilgili rapor hazırlayarak Eğitim Müdürlüğü'ne verirler. Eğitim Müdürlüğünce bu rapor incelendikten sonra Eğitim ve Araştırma Kurulu'nun onayına sunulur.

Yurt dışına gönderilen personelin herhangi bir nedenle geri çağırılması durumunda en geç iki hafta içinde geri dönmek zorundadırlar. Bu süre zarfında dönmeyenler istifa etmiş sayılırlar ve haklarında bankanın personel yönetmeliği hükümleri uygulanır.

Eğitim Konuları

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde yer alacak konular, personelin hizmet ve çalışma alanlarına göre, gerçek ihtiyaçlar doğrultusunda ve sorunların çözümüne yardım sağlayacak nitelikte olanlardan seçilir. Bunlardan başka faaliyetlerde Anayasa, Atatürk İlkeleri, memur-yönetici ilişkileri, davranış kuralları, yazılı ve sözlü anlatım, yabancı dil, araştırma yöntemleri, hukuk, iktisat, günlük yaşamın problemleri ve stres gibi konulara da yer verilmelidir.

Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim faaliyetleri bankanın ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde ilgili ve yetkili personel tarafından uygun yöntemlerle yürütölür ve faaliyetlerin sonunda bir değerlendirme yapılır.

Değerlendirmenin amacı, planlı eğitim faaliyetlerinin sonunda önceden saptanmış olan hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı konusunda bir yargıya varmaktır. Değerlendirme işlemi başarı ve program yönünden olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilir. Başarının değerlendirilmesinde sınav, programın değerlendirilmesinde de anket yönteminden yararlanılır. Sonuçlar da programların geliştirilmesinde kullanılır. Eğitime katılan personelin başarısının değerlendirilmesi aşağıda gösterildiği gibi 100 puan üzerinden yapılır.

0 - 49	arası	Başarısız
50 - 64	"	Orta
65 - 84	"	İyi
85 - 100	"	Pekiyi

Başarısız olan personel, aynı konuda yeni bir program açıldığında tekrar çağrılabilir. En az 30 saatlik programa katılıp sınavda başarı gösterenlere başarı belgesi verilir. Program sonunda herhangi bir sınav yapılmayacaksa katılma belgesi verilir. Belgelerin verilmesine ilişkin işlemler program yönetici tarafından yürütülür.

BÖLÜM VI

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, bilim ve teknolojinin çok hızlı ilerleme kaydettiği bir dönemdir. Buna paralel olarak ihtiyaçlar da artmakta ve şekillenmektedir. Her alanda olduğu gibi bankacılık alanında da önemli değişimler ve gelişmeler gözlenmektedir. Önceleri yalnızca tasarruf amacına yönelik olan bankacılık, günümüzde çok farklı amaçları olan ticari işletmelere dönüşmüştür. Toplumun büyük kesimine verilen esnaf, çiftçi, toplu konut kredileri, vadeli ve vadesiz mevduat hesapları, mevduat sertifikaları ve tahvil satışları, her türlü kambyo işlemleri, sosyal ve kültürel faaliyetler bu amaçlardan bazılarıdır.

Son yıllarda gerek sanayileşmiş ülkelerde gerek sanayileşmekte olan ülkelerde sınai yatırımlar konusu en güncel sorunlardan biri durumundadır. Sınai yatırımların artışı, bir yandan ülkede ekonomik gelişmeyi gerçekleştirirken öte yandan da çalışma yaşamına geçecek nüfusa yeni iş olanakları sağlamak şeklinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Sınai üretim potansiyeli yeni yatırımlarla artırılabilceği gibi mevcut yatırımların verimliliklerini artırmak yoluyla da sağlanabilir. Verimlilik artışı ise bir yandan teknolojik gelişme diğer yandan çalışan nüfusun bilgi, beceri ve tutumlarının geliştirilmesiyle gerçekleştirilebilmektedir. Bunu sağlamada yararlanılacak en etkin araç da eğitimidir.

Günümüzde eğitimin önemi tartışmasız tüm kurumlarca kabul edilmiş olup, bu yolda yapılan çalışmaların en önemli ör-

neklerinden birini de bankacılık kesimi sergilemektedir. Genelde tüm kurumların sorunu olan eğitim, değişen koşullara uyum sağlamak için nitelikli personele hızla gereksinme duyan ve gün geçtikçe sayıca büyüyen bankalarımızın temel sorunlarından biri haline gelmiştir. Personel yetiştirme konusunun bankalarda bu kadar önem kazanmasının diğer sebepleri ise, ülkemizde salt bankacılık eğitimi veren kuruluşların bulunmamasıdır. Bunun doğal sonucu olarak da son yıllarda bankacılık alanında eğitim çalışmalarına hız verilmiştir.

Bankalarca sunulan hizmetlerin daha etkin olarak yerine getirilmesi ve verimlilik artışı sağlanabilmesi için temel unsur olan insan gücünün mevcut koşullar doğrultusunda eğitilmesi gerekmektedir. Hizmet öncesinde verilen bilgilerin işbaşında kısa sürede yetersiz kalmasından dolayı bankalar ortaya çıkan bu sorunun çözümü için personelini hizmet içinde yetiştirmek durumundadırlar. Bu sayede personel hizmetin kaliteli olmasına katkıda bulunur ve kurumun amaçlarına ulaşması da kolaylaşır. Temel amacı kâr olan bankalar da kâr oranlarını artırarak personelin bu katkısından paylarını almış olurlar. Ancak bunun gerçekleşebilmesi için hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ustaca planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi zorunludur. Bilimsel olarak saptanmamış ihtiyaçlara dayalı programların istenen sonucu sağlayamayacağı kesindir. Bu nedenle eğitimin amaç ve politikası doğrultusunda, gerçek ihtiyaçlara dayalı programlar uygulamaya konulmalı, sonuçları değerlendirilmeli ve eğitime katılanlar kurs sonrasında izlenmelidir.

Sonuçlar

Bankalarda yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanan hedeflere ne ölçüde ulaştığını belirlemek ve bu hedeflere ulaşmayı engelleyici durumları en aza indirecek bankaların yapı ve işleyişine uygun bir eğitim modeli geliştirmek amacıyla yapılan bu çalışmada bankaların 1985 yılında yürüttükleri eğitim faaliyetleri esas alınmıştır.

Bankaların eğitim birimleri yetkililerinden toplam 16 kişi ile görüşmeler yapılmış, eğitimci-öğretici, personel, yönetici, denetici ve müşteri gruplarından oluşan toplam 610 kişiye de anket uygulanmıştır. Araştırmanın evreni Türkiye'de faaliyette bulunan ulusal bankaların tümü olup, beş kamu ve beş özel olmak üzere toplam on banka da örnekleme oluşturmaktadır. Bu bankalar şunlardır:

<u>Kamu Bankaları</u>	<u>Özel Bankalar</u>
TC Merkez Bankası	Türkiye İş Bankası
TC Ziraat Bankası	Yapı ve Kredi Bankası
T. Halk Bankası	Şekerbank
T. Vakıflar Bankası	Pamukbank
Sümerbank	Uluslararası End. ve Tic. B.

Araştırma sonunda elde edilen verilerin ortalama, yüzde, t testi, v.b. istatistiksel işlemleri sonucunda aşağıda özetlenen bulgulara ulaşılmıştır.

Veri toplanan gruplara ilişkin bulgular: Araştırmanın amaçlarına ilişkin bilgilerin bir kısmının sağlanması amacıyla

görüşmeler yapılan 16 kişiden biri Araştırma, Planlama ve Eğitim Genel Müdür Yardımcısı, biri Eğitim Bölüm Başkanı, dördü Eğitim Müdürü, üçü Eğitim Müdür Yardımcısı, biri Personel Müdür Yardımcısı, ikisi Eğitim Başuzmanı, ikisi Eğitim Uzmanı ve ikisi de Memur'dur.

Diğer yandan, araştırma kapsamındaki bankalarda 610 kişilik beş gruba uygulanan anketlerin geri dönüş oranı ise yüzde 86'dır. Bu oran, güvenilir bir yorum yapılabilmesi için yeterlidir. Grupların 82 kişisini eğitimci ve öğreticiler, 190 kişisini eğitime katılan personel, 127 kişisini yöneticiler, 85 kişisini deneticiler ve 126 kişisini de müşteriler oluşturmaktadır.

Hizmet içi eğitime yönelik bulgular: Bankalarda 1985 yılında uygulanan eğitimlerin temel eğitim, yükseltme eğitimi, geliştirme eğitimi ve özel eğitimler olduğu ve bankaların bu eğitimler için toplam 2.736 milyon TL harcama yaptıkları belirlenmiştir.

Bankalar kamu ve özel olarak karşılaştırıldığında, kamu bankalarının tümünün eğitim yönetmeliklerinin bulunmasına karşın özel bankaların çok az bir kısmında bulunması uygulamada bazı aksaklıkları da beraberinde getirmektedir.

Gerek kamu gerek özel bankalarda araç ve gereçlerin yeterli olduğu, bina ve tesislerinin ise yetersiz olması nedeniyle mekan sorunları bulunduğu, eğitim planlarının eğitim kökenli personel tarafından hazırlanmadığı görülmekte ve bu durum yapılan eğitimleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Hizmet içi eğitimin aşamalarına gelince, kamu ve özel bankaların tümünün eğitim politikaları olduğu ancak araştırma kapsamında bulunan hiçbir bankada bunun yazılı olarak belirlenmediği görülmektedir. Grupların ortak görüşlerine göre, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında kamu bankalarınca bilimsel yöntemlerden yeterince yararlanılmadığı buna karşın özel bankalarca çok iyi olmasa da, söz konusu yöntemlerden yeterince yararlanıldığı ve bunun da özellikle kamu bankalarındaki eğitim faaliyetleri için olumsuz bir durum yarattığı görülmektedir.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri planlanırken banka çalışmalarının yeterince dikkate alınmadığı; planların tüm kademeleri kapsamaması, hedeflerin önceden belirlenmesi, eğitim önceliklerinin saptanması, eğitim bütçesinin dikkate alınması ilkelere kamu bankalarında yeterince uyulmadığı, buna karşın özel bankaların bu konuda kamu bankalarına oranla daha duyarlı oldukları anlaşılmaktadır.

Kamu ve özel bankalarca hazırlanan eğitim programlarında banka ve personel amaçlarının yeterince özdeşleştirilemediği, eğitime alınacak personelin seçiminde kamu bankalarının yeterince bilimsel yöntemlerden yararlanmadığı, buna karşın özel bankaların bu yöntemlerden iyi derecede yararlandığı ve yetişkin özelliklerinin özel bankalarca daha çok dikkate alındığı görülmektedir.

Eğitim programlarının uygulanması konusunda özel bankalar kamu bankalarına oranla daha duyarlı görünmelerine karşın gerçekte aralarında büyük bir fark bulunmadığı ve iki banka türünün de orta düzeyde olduğu, öğretici kadronun sağlanması

konusunda kamu ve özel bankaların aynı görüşte oldukları ve eğitimin özelliğine göre banka içinden, banka dışındaki benzer kurumlardan ve üniversitelerden öğretim elemanları sağlanması gerektiği görüşünü paylaşmaktadırlar. Diğer yandan, temel eğitim, geliştirme eğitimi, yükseltme eğitimi ve özel eğitimler açısından kamu ve özel bankaların iyi düzeyde başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Müfettiş ve müfettiş yardımcılarının eğitim programlarında öğretici olarak görev almaları konusundaki görüşü yeterince benimsemedikleri görülmekte ancak eğitim faaliyetlerinin de mutlaka teftiş kapsamına alınması gerektiğini belirtmektedirler. Eğitim programlarının hazırlanmasında personelin eğitim için kendilerinin de görüşlerine başvurulması gerektiği konusunda kamu ve özel banka müşterileri aynı görüşü paylaşmaktadırlar.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amacına ne ölçüde ulaştığını belirlemek gayesi ile yapılan değerlendirmede eğitimci ve öğretici, personel, yönetici ve denetici grupların görüşlerinin ortalamalarına göre, söz konusu faaliyetlerin amacına yeterince ulaşmadığı sonucu çıkmaktadır. Müşteriler ise genel olarak bankalardan ve banka personelinden ve onların sundukları hizmetlerden yeterince memnun görünmektedirler. Buna göre kısmen de olsa sarfedilen zaman, emek ve paranın boşa gittiği söylenebilir.

Banka yöneticilerinin eğitim faaliyetlerine ilişkin tutumlarında, kamu ve özel bankalar arasında bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin eğitime olan yakla-

şımları yeterince olumlu görülmektedir. Bu durum banka eğitim birimlerinin işlerini kolaylaştıracaktır.

Diğer yandan, yurt dışındaki benzer kurumlarda yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ülkemize oranla çok daha modern yöntemlerle yürütüldüğü, eğitim ortamlarının çok iyi düzenlendiği, anlatım yönteminin hemen hemen hiç kullanılmadığı ve eğitimlerin genellikle işbaşında ve uygulamalı olarak yapıldığı, eğitimlerde üstün başarı gösterenlerin maddi ve manevi olarak ödüllendirildiği, birçok kurumda en üst kademenin de eğitim programlarına alındığı görülmektedir. Ayrıca eğitim merkezleri site görünümünde ve banka binalarından uzakta doğa ile içiçe bulunmaktadır. Personele burada yüzme havuzu ve diğer sportif tesisler dahil her tür imkânların sağlandığı görülmektedir.

Öneriler

Türk bankacılık sisteminde süregelen hizmet içi eğitim uygulamalarının birçok engelleri bulunduğu ve yeterince amacına ulaşamadığı, dolayısıyla milyonlarca para, zaman ve iş kaybına neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu sadece bankalar için değil, aynı zamanda ülkemiz için de önemli bir kayıptır.

Bankacılık eğitim sistemindeki bu engelleri ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek, bankaların dolayısıyla ülkenin ekonomisine katkıda bulunmak ve bankaların hizmetlerini daha etkili sunmalarını sağlamak için, ilgili kaynakların taranmasından, görüşmelerden ve anket sonuçlarından elde edilen bulgular ışığında yurt dışındaki benzer kurumlarda yürütülen eğitim faaliyetleri de dikkate alınarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Eğitim faaliyetlerine başlanılmadan önce bankanın politikası doğrultusunda bir eğitim politikası hazırlanmalı ve yazılı olarak belirlenmelidir. Ayrıca bankaların, faaliyetlere yasal dayanak teşkil edecek birer eğitim yönetmelikleri olmalıdır.

2. Hizmet içi eğitim faaliyetleri planlanırken personelin eğitim ihtiyaçları bilimsel verilerle ortaya konulmalı, hedefler ve öncelikler belirlenmelidir. İhtiyaçlar süreklilik arzettiğinden bu çalışmalar sürekli olmalıdır. Eğitim ihtiyaçlarının gerçekçi bir biçimde belirlenebilmesi için, bankanın tüm birim ve kademelerinin görev analizleri ve iş tanımlamaları öncelikle yapılmalıdır.

3. Hizmet içi eğitim faaliyetleri planlanırken söz konusu planların eğitimci kadro tarafından hazırlanması, bankanın tüm kademe ve birimlerini kapsamaması, eğitim hedef ve önceliklerinin belirlenmesi, bankanın çalışmalarının ve olanaklarının dikkate alınması gibi ilkelere mutlaka uyulmalıdır.

4. Eğitim programlarının hazırlanması aşamasında eğitime alınacak personelin, yöneticilerin, deneticilerin, eğitimci ve öğreticilerin, ulaşılabilecek müşterilerin ve diğer ilgililerin görüşlerine başvurulmalı, hazırlanan programlarda banka ve personel amaçları özdeşleştirilmelidir.

5. Programa alınacakların kişisel niteliklerinin benzer olmasına ve homojen gruplar oluşturulmasına özen gösterilmeli ve yetişkinlerin belirgin özellikleri dikkate alınmalıdır.

6. Eğitim programlarının uygulanması sırasında kullanılacak öğretim yöntemleri, konuların özelliklerine göre dikkatle seçilmelidir.

7. Eğitim programına alınmada, müşterilerin yoğun olduğu birimlerin personeline öncelik verilmeli ve yeteneklerine uygun görevlerde çalıştırılmalıdır.

8. Eğitimin konusuna ve özelliğine göre banka içinden ya da dışından öğreticilik niteliklerine sahip öğretim elemanları sağlanmalıdır.

9. Eğitim faaliyetleri için yeteri kadar büyüklükte ve mümkünse doğa ile içiçe, gerekli araç-gereçlerle ve yeterli bir eğitimci kadro ile donatılmış bağımsız eğitim siteleri inşa edilmeli, katılanlara her tür olanak burada sağlanmalı ve personel, mümkün olduğunca eğitimden başka birşey düşünmeme noktasına getirilmelidir.

10. Eğitim programına katılan personel, işbaşında ve yöneticisinin de görüşleri alınarak değerlendirilmelidir.

11. Değerlendirme işlemi yalnızca başarının değerlendirilmesi düzeyinde kalmamalı ve eğitim birimlerince uygulanan eğitim programları da değerlendirilmelidir. Bu amaçla, önce bunun kurumdaki göstergeleri (ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi, üst kademelere kalifiye eleman yetiştirilmesi, kurumdaki çatışmaların azaltılması, müşteri şikayetlerinin azalması, v.b.) belirlenmeli ve bunların ne ölçüde başarılı olduğu bilimsel yöntemlerle saptanmalıdır. Ayrıca, üstün başarı gösterenler maddi ve manevi olarak ödüllendirilmelidir.

12. Banka eğitim birimleri idari kadrolarının oluşturul-

rulmasında eğitim kökenli **ya da** bu konuda deneyimi olan personele öncelik verilmelidir.

13. Eğitim faaliyetlerinin sonuçları rapor halinde deneticilere de sunulmalı ve eğitim faaliyetleri teftiş kapsamına alınmalıdır. Bu amaçla deneticiler de hizmet içi eğitimlere alınmalıdır.

14. Hizmet içi eğitimin öneminin tüm banka personeline benimsetilmesi için çalışmalar yapılmalı ve hizmet içi eğitim faaliyetleri ile personelin kurumunu ve görevini benimsemişi sağlanmalıdır.

15. Bankaya personel atanmasında ve yetiştirilmelerinde eğitim birimi ile personel birimi arasında yeterli ve sürekli bir işbirliği sağlanmalıdır.

16. Türkiye Bankalar Birliği'nin eğitim birimi yeni bir yapıya kavuşturularak tüm bankaların eğitim sorunlarına cevap verebilir bir duruma getirilmeli, tüm bankalarda ortak olan bir konu için anılan Birlik tarafından eğitim programı düzenlenmeli ve diğer bankalar personelinin bu programa katılması sağlanmalıdır. Ayrıca, bankacılık alanındaki değişme ve gelişmeler yakından izlenmeli, benzer kurumlar ve üniversitelerle sıkı bir işbirliği yapılmalıdır.

17. Eğitim faaliyetlerinde karşılaşılan sorunların çözümlenmesi konusunda eğitimciler ve yöneticiler arasında iyi bir işbirliği ve koordinasyon kurulmalı ve belirli zamanlarda toplantılar yapılmalıdır.

18. Bankalarda -özellikle kamu bankalarında- yürütülen eğitim faaliyetleri yeniden gözden geçirilmeli ve yapılan

eğitimlerin amacına tam olarak ulaşabilmesi konusunda gerekli önlemler alınmalıdır.



EK: A

ANKET FORMLARI

BANKALARDA PERSONEL YETİŞTİRME SORUNLARI
ARAŞTIRMASI

Eğitimci-Öğretici Anketi

Bekir Sıtkı ERKİ
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ankara,
Aralık-1986

Sayın Eğitimci-Öğretici

Size, bankanızın hizmet içi eğitim programında öğretici olarak görev almış veya bankanızın eğitim biriminde çalışan eğitimci bir kişi olarak bilgi ve deneyimlerinizden yararlanmak için başvurmaktayım. Bulduğunuz görev nedeniyle görüşlerinizin ve fikirlerinizin bilgi üretmede çok önemli olduğu muhakkaktır.

Bu aşamada sizden beklediğim, anketteki maddeleri konu ile ilgili bilgi ve yargılarınıza dayalı olarak işaretlemenizdir. Böylece, "Bankalarda Personel Yetiştirme sorunları ve Bir Hizmet İçi Eğitim Modelinin Geliştirilmesi" konulu doktora düzeyinde bilimsel bir araştırmaya önemli ölçüde katkıda bulunmuş olacaksınız.

Anketin hiçbir yerinde kimlik açıklayıcı bilgiler istenmemiştir. Bu anlamda her türlü gizlilik esastır.

İlgi ve katkınızı bekler, saygılar sunarım.

Bekir Sıtkı ERKİ

ADRES: TC Merkez Bankası
Ankara Kambiyo Şubesi
Dışkapı/ANKARA

TEL: 311 34 80

BÖLÜM I

KİŞİSEL NİTELİKLER

Aşağıdaki maddelerin size uygun olan seçeneklerini (X) biçiminde işaretleyiniz.

1- Eğitim düzeyiniz?

- a. Ortaokul
- b. Lise ve dengi
- c. Ön lisans
- d. Lisans (fakülte, yüksekokul, v.b.)
- e. Yüksek lisans (master, doktora)
- f. Diğer (belirtiniz):.....

2- Yaşınız?

- a. 20 ve daha az
- b. 21 - 25
- c. 26 - 30
- d. 31 - 35
- e. 36 - 40
- f. 41 - 50
- g. 51 - 60
- h. 61 ve daha çok

3- Bankacılıktaki kıdeminiz?

- a. 1 - 5 yıl
- b. 6 - 10
- c. 11 - 15
- d. 16 - 20
- e. 21 - 25
- f. 26 ve daha çok

4- Eğitimci ya da öğretici olarak, eğitim-ğretim konusunda kendinizi geliştirmek için kaç kurs ya da seminere katıldınız?

- a. Hiç katılmadım
 b. 1 kez katıldım
 c. 2 kez katıldım
 d. 3 kez ve daha fazla katıldım



BÖLÜM II

HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİYLE İLGİLİ BİLGİLER

Anketin bu bölümünde, beşli derecelendirme ölçeğine göre değerlendirilmek üzere maddeler verilmiştir. Her maddeyi okuduktan sonra kendi bankanızdaki eğitim faaliyetlerini genelde yargılayarak; o maddeyi "(1)çok az (2) az, (3) orta, (4) iyi ve (5) çok iyi" seçeneklerinden birinde değerlendiriniz ve (X) şeklinde işaretleyiniz.

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
A. HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI					
1. Bankanızda eğitim ihtiyaçlarını saptama çalışmalarının sürekli olarak yapılma derecesi.....	()	()	()	()	()
2. Bankanızda eğitim ihtiyacı saptanırken aşağıdaki metodlardan yararlanılma derecesi.					
a. Anket uygulanması.....	()	()	()	()	()
b. Kayıt ve raporların incelenmesi..	()	()	()	()	()
c. Grup toplantıları.....	()	()	()	()	()
d. Yapılan çalışmaların gözlenmesi ve uygulamaların değerlendirilmesi..	()	()	()	()	()
e. Üst yönetimin isteği.....	()	()	()	()	()
f. Birimlerden yazışmayla sorulması.	()	()	()	()	()
g. Diğer (belirtiniz):.....	()	()	()	()	()

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 3- Bankanızdaki eğitimlere alınacak personelin seçiminde aşağıdaki metodlardan yararlanılma derecesi. | | | | | |
| a. Başvuru formlarının incelenmesi.... | () | () | () | () | () |
| b. Personel kayıtlarının taranması.... | () | () | () | () | () |
| c. Yöneticilerin görüşlerinin alınması
(anket, özel teklif formları, v.b.). | () | () | () | () | () |
| d. Diğer (belirtiniz):..... | () | () | () | () | () |
| 4- Eğitim ihtiyacını saptama çalışmalarının, ihtiyaçların açıkça belli olduğu durumlar (bankaya yeni personel atanması, iş ve metod değişiklikleri, v.b.) dikkate alınarak yapılma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 5- Eğitim ihtiyacını saptama çalışmalarının, ihtiyaçların açıkça belli olmadığı durumlar (işlerin istenilen sürede ve kalitede yapılamaması, iletişim ve moral bozukluğu, göreve karşı isteksizlik, personel hareketliliği, v.b.) dikkate alınarak yapılma derecesi..... | () | () | () | () | () |

B. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PLANLANMASI

- | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 6- Planların sürekli olarak eğitimci personel tarafından hazırlanma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 7- Planların, bankanın tüm kademelerindeki personeli kapsamaya ilkesine uyulma derecesi..... | () | () | () | () | () |

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 8- Hedeflerin önceden belirlenmesi ilkesine uyulma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 9- Eğitim önceliklerinin saptanması ilkesine uyulma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 10- Geçmiş uygulamalardan yararlanılma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 11- Bankacılıktaki değişme ve gelişmelerin dikkate alınma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 12- Gerektiğinde istenilen değişikliğin yapılabilmesi için esneklik ilkesine uyulma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 13- Bankanın çalışmalarının dikkate alınma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 14- Eğitim bütçesinin dikkate alınma derecesi..... | () | () | () | () | () |

• PROGRAMLARIN HAZIRLANMASI

- | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 15- Programlar hazırlanmadan önce uygulayıcılarla eğitime alınacak personelin ve yöneticilerinin görüşlerinden yararlanılma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 16- Programlara katılacakların özelliklerinin (yaş, eğitim düzeyi, statü, eğitim ihtiyacı, v.b.) benzer olmasının göz önünde bulundurulma derecesi.... | () | () | () | () | () |

1 2 3 4 5

17- Programların hazırlanmasında yetişkinlerin belirgin özelliklerinin dikkate alınma derecesi..... () () () () ()

18- Hazırlanan eğitim programlarında banka ve personel amaçlarının dengeli olma derecesi..... () () () () ()

D. PROGRAMLARIN UYGULANMASI

Bu araştırmada, bankalarda beş tür eğitimin (Temel Eğitim, Geliştirme Eğitimi, Yükseltme Eğitimi, Tamamlayıcı Eğitim ve Özel Eğitim) varlığı kabul edilmiş olup aşağıdaki 19 - 23 üncü maddeler bu beş tür eğitim açısından değerlendirilecek biçimde düzenlenmiştir. Lütfen her eğitim türü için (bankanızdaki uygulamaları dikkate alarak) uygun bulduğunuz seçeneği işaretleyiniz.

19- Temel Eğitim(adaylık eğitimi, ön eğitim, stajyerlik eğitimi, eşik eğitimi, oryantasyon eğitimi, kuruma uyarlama eğitimi, hazırlayıcı eğitim) açısından;

a. Kullanılan öğretim metodlarının işlenen konuların özelliğine uygunluk derecesi..... () () () () ()

b. Programlarda öğretici olarak görev alanların öğreticilik niteliklerine sahip olma dereceleri. () () () () ()

c. Günlük ders saat sayısının öğrencilerin (katılanların) dikkat yeteneğine uygunluk derecesi... () () () () ()

1 2 3 4 5

- d. Eğitim yapılan yerlerde, katılan personele sağlanan imkânların hizmet içi eğitime uygunluk derecesi. () () () () ()
- e. Eğitim amaçları yönünden kurs yerlerinin uygunluk derecesi..... () () () () ()
- f. Eğitim programlarına ayrılan sürenin yeterli olma derecesi..... () () () () ()
- g. Programlarda yer alan konuların kapsamının öğrencilerin ihtiyaçlarına uygunluk derecesi..... () () () () ()
- h. Eğitimlere katılan personelde, eğitim sonrası beklentiler yönünde bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesi..... () () () () ()

20. Geliştirme Eğitimleri(bilgi tazeleme eğitimi, verimliliği artırma eğitimi, iyileştirme eğitimi, yöneticilerin eğitimi, eğitimcilerin eğitimi, mesleki geliştirme eğitimi, değişikliklere uyum eğitimi, seminer, panel ve konferanslar) açısından;

- a. Kullanılan öğretim metodlarının işlenen konuların özelliğine uygunluk derecesi.....() () () () ()
- b. Programlarda öğretici olarak görev alanların öğreticilik niteliklerine sahip olma dereceleri.....() () () () ()
- c. Günlük ders saat sayısının öğrencilerin dikkat yeteneğine uygunluk derecesi..... () () () () ()

1 2 3 4 5

- d. Eğitim yapılan yerlerde, katılan personele sağlanan imkânların hizmet içi eğitime uygunluk derecesi..... () () () () ()
- e. Eğitim amaçları yönünden kurs yerlerinin uygunluk derecesi..... () () () () ()
- f. Eğitim programlarına ayrılan sürenin yeterli olma derecesi..... () () () () ()
- g. Programlarda yer alan konuların kapsamının öğrencilerin ihtiyaçlarına uygunluk derecesi..... () () () () ()
- h. Eğitimlere katılan personelde, eğitim sonrası beklentiler yönünde bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesi. () () () () ()

21- Yükseltme Eğitimleri(üst kadrolara hazırlama eğitimi, veznedarlık, muhasebecilik, şeflik ve şef yardımcılığı kursları) açısından;

- a. Kullanılan öğretim metodlarının işlenen konuların özelliğine uygunluk derecesi() () () () ()
- b. Programlarda öğretici olarak görev alanların öğreticilik niteliklerine sahip olma dereceleri..... () () () () ()
- c. Günlük ders saat sayısının öğrencilerin dikkat yeteneğine uygunluk derecesi..... () () () () ()
- d. Eğitim yapılan yerlerde, katılan personele sağlanan imkânların hizmet içi eğitime uygunluk derecesi..... () () () () ()
- e. Eğitim amaçları yönünden kurs yerlerinin uygunluk derecesi..... () () () () ()
- f. Eğitim programlarına ayrılan sürenin yeterli olma derecesi..... () () () () ()
- g. Programlarda yer alan konuların kapsamının öğrencilerin ihtiyaçlarına uygunluk derecesi..... () () () () ()
- h. Eğitimlere katılan personelde, eğitim sonrası beklentiler yönünde bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesi... () () () () ()

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 22- Tamamlayıcı (Alan Değiş tirme)Eğ itimleri
(banka iç inden bir kıs ım personelin ban-
kada başka bir alanda (görevde) istihdam
etmek amacıyla yapılan eğ itim) aç ısından; | | | | | |
| a. Kullanılan öğ retim metodlarının iş lenen
konuların özelliğine uygunluk derecesi() () () () () | | | | | |
| b. Programlarda öğ retici olarak görev
alanların öğ reticilik niteliklerine
sahip olma dereceleri..... () () () () () | | | | | |
| c. Günlük ders saat sayısının öğrenci-
lerin dikkat yeteneğine uygunluk de-
recesi..... () () () () () | | | | | |
| d. Eğ itim yapılan yerlerde, katılan personele
sağ lanan imkânların hizmet iç i eğ itime
uygunluk derecesi..... () () () () () | | | | | |
| e. Eğ itim amaçları yönünden kurs yerle-
rinin uygunluk derecesi..... () () () () () | | | | | |
| f. Eğ itim programlarına ayrılan sürenin
sizce yeterli olma derecesi..... () () () () () | | | | | |
| g. Programlarda yer alan konuların kap-
samının öğrencilerin ihtiyaçlarına
uygunluk derecesi..... () () () () () | | | | | |
| h. Eğ itimlere katılan personelde, eğ itim
sonrası <u>beklentiler yönünde</u> bir de-
ğiş me ya da geliş menin gözlenme dere-
cesi..... () () () () () | | | | | |

- | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 22- Özel Eğ itim(yabancı dil eğ itimi, yurt
dış ı eğ itimi) aç ısından; | | | | | |
| a. Kullanılan öğ retim metodlarının iş le-
nen konuların özelliğine uygunluk de-
recesi..... () () () () () | | | | | |
| b. Programlarda öğ retici olarak görev
alanların öğ reticilik niteliklerine
sahip olma dereceleri..... () () () () () | | | | | |
| c. Günlük ders saat sayısının öğrenci-
lerin dikkat yeteneğine uygunluk de-
recesi..... () () () () () | | | | | |

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

- d. Eğitim yapılan yerlerde, katılan personele sağlanan imkânların hizmet içi eğitime uygunluk derecesi.....() () () () ()
- e. Eğitim amaçları yönünden kurs yerlerinin uygunluk derecesi.....() () () () ()
- f. Eğitim programlarına ayrılan sürenin yeterli olma derecesi..... () () () () ()
- g. Programlarda yer alan konuların kapsamının öğrencilerin ihtiyaçlarına uygunluk derecesi..... () () () () ()
- h. Eğitimlere katılan personelde, eğitim sonrası beklentiler yönünde bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesi..... () () () () ()
- 23- Eğitim faaliyetleri için öğretim kadrosunun aşağıda belirtilen kaynaklardan sağlanmasının olumluluk derecesi.
- a. Banka içinden..... () () () () ()
- b. Diğer bankalar ya da benzer kurumlardan..... () () () () ()
- c. Üniversitelerden..... () () () () ()
- d. Her üç kaynaktan..... () () () () ()
- 24- Kurslar sırasında konuların "basitten zora, yalından karmaşığa doğru öğretilmesi" ilkesine uyulma derecesi..... () () () () ()
- 25- Eğitim sırasında, eğitim materyallerinin kolaylıkla sağlanabilme derecesi.. () () () () ()

1 2 3 4 5

- 26- Bu materyallerin kurs esnasında öğreticiler tarafından kullanılma derecesi () () () () ()
- 27- Hizmet içi eğitim faaliyetleri sırasında öğretici-öğrenici ilişkilerinin olumluluk derecesi..... () () () () ()

E. EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

- 28- Eğitim birimince düzenlenen eğitim faaliyetlerinden beklentilerin bir kısmı aşağıda verilmiştir. Bunlardan her birinin bankanızın eğitim faaliyetleri ile gerçekleşme derecesi.
- a. Personelin performansının yükseltilmesi..... () () () () ()
- b. Ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi..... () () () () ()
- c. Personel-müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi..... () () () () ()
- d. Personelin kurumdaki yeni düzenlemelere uyum sağlaması..... () () () () ()
- e. Üst kademelere personel yetiştirilmesi..... () () () () ()
- f. Bir yabancı dilin öğretilmesi..... () () () () ()
- g. Kurumdaki çatışmaların azaltılması ya da ortadan kaldırılması..... () () () () ()
- h. Personelin işe uyumunun ve kuruma bağlılığının artırılması..... () () () () ()
- i. Diğer (belirtiniz):..... () () () () ()

1 2 3 4 5

29- Programlarda işlenen konularla öğrencilere kazandırılan bilgi ve becerilerin kendi işlerinde uygulanabilme derecesi. () () () () ()

30- Eğitim programlarının sürekli olarak değerlendirilip görülen eksikliklerin giderilerek geliştirilme derecesi.... () () () () ()

BÖLÜM III

GÖRÜŞ VE ÖNERİLER

1- Bankalardaki eğitim faaliyetlerinin temel amacı sizce ne olacaktır? (lütfen maddeler halinde belirtiniz)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2- Daha etkili bir bankacılık eğitiminin gerçekleştirilebilmesi için önerilerinizi maddeler halinde yazınız lütfen.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Anket bitmiştir. Cevapsız madde kalıp kalmadığını kontrol ediniz. Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

BANKALARDA PERSONEL YETİŞTİRME SORUNLARI
ARAŞTIRMASI

Personel Anketi

Bekir Sıtkı ERKİ
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ankara,
Aralık-1986

Sayın Banka personeli

Size, bankanızın hizmet içi eğitim programına katılmış bir kişi olarak, bilgi ve deneyimlerinizden yararlanmak için başvuruyordum. Bu aşamada sizden beklediğim, bu anketteki maddeleri, konuyla ilgili bilgi ve yargılarınıza dayalı olarak işaretlemenizdir. Böylece, "Bankalarda Personel Yetiştirme Sorunları ve Bir Hizmet içi Eğitim Modelinin Geliştirilmesi" konulu doktora düzeyinde bilimsel bir araştırmaya önemli ölçüde katkıda bulunmuş olacaksınız.

Anketin hiçbir yerinde kimlik açıklayıcı bilgiler istenmemiş olup, her türlü gizlilik esastır.

İlgi ve katkınızı bekler, saygılar sunarım.

Bekir Sıtkı ERKİ

ADRES: TC Merkez Bankası
Ankara Kambiyo Şubesi
Dışkapı/ANKARA

Tel : 311 34 80

BÖLÜM I

KİŞİSEL NİTELİKLER

Aşağıdaki maddelerin size uygun olan seçeneklerini işaretleyiniz.

1- Eğitim Düzeyiniz?

- ()a. Ortaokul
()b. Lise ve dengi
()c. Ön lisans
()d. Lisans (fakülte, yüksekokul, v.b.)
()e. Yüksek Lisans (master, doktora)
()f. Diğer (belirtiniz):.....

2- Yaşınız?

- ()a. 20 ve daha az
()b. 21 - 25
()c. 26 - 30
()d. 31 - 35
()e. 36 ve daha çok

3- Bankacılıktaki kıdeminiz?

- ()a. 1 - 5 yıl
()b. 6 - 10
()c. 11 - 15
()d. 16 ve daha çok

4- Bankanızda şimdiye kadar kaç kurs ya da seminere katıldınız?

- ()a. Bir kez katıldım
()b. İki kez katıldım
()c. Üç kez ve daha fazla katıldım

5- Katıldığınız eğitimlerin adlarını yazınız.

BÖLÜM II

HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİYLE İLGİLİ BİLGİLER

Anketin bu bölümünde, beşli derecelendirme ölçeğine göre değerlendirilmek üzere maddeler verilmiştir. Her maddeyi okuduktan sonra, bankanızda katıldığınız eğitim faaliyetlerini genelde yargılayarak; o maddeyi, "(1)çok az (2) az, (3) orta, (4) iyi ve (5) çok iyi" seçeneklerinden birinde değerlendiriniz ve (X) şeklinde işaretleyiniz.

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1- Bir eğitim programına alınmanızdan önce, bankanız eğitim birimince aşağıda belirtilen işlerin yapılma derecesi. | | | | | |
| a. Anket ya da görüşme yoluyla fikrinizin alınması..... | () | () | () | () | () |
| b. Sizin de katıldığınız bir ön toplantı yapılması..... | () | () | () | () | () |
| c. İşlerinizin (görevlerinizin) analizinin yapılması..... | () | () | () | () | () |
| d. Amirlerinizin görüşlerine başvurulması | () | () | () | () | () |
| e. Eğitim için istekli olup olmadığının sorulması..... | () | () | () | () | () |
| 2- Kurslar sırasında konuların "basitten zora, yalından karmaşığa" doğru öğretilmesi ilkesine uyulma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 3- Kullanılan öğretim metodlarının işlenen konuların özelliğine uygunluk derecesi.. | () | () | () | () | () |

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 4- Programlarda öğretici (öğretim elemanı) olarak görev alanların öğreticilik niteliklerine sahip olma dereceleri..... | () | () | () | () | () |
| 5- Eğitim faaliyetlerini planlayıp uygulayan ve değerlendiren eğitimci ve öğretmenlerin bu alanda yetişme ve gelişmeye olan ihtiyaçlarının derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 6- Eğitim faaliyetlerinin, bankanız çalışmaları dikkate alınarak düzenlenme derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 7- Günlük derslerin süreleri ve sayılarının dikkat yeteneğinize uygunluk derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 8- Eğitim faaliyetlerinde, eğitime ilişkin materyallerin <u>sizce</u> yeterli olma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 9- Eğitim yapılan yerlerde, katılan personele sağlanan imkânların hizmet içi eğitime uygunluk derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 10- Eğitim amaçları yönünden kurs yerlerinin uygunluk derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 11- Eğitim programları için ayrılan sürenin, amaçların gerçekleşmesi için yeterli olma derecesi..... | () | () | () | () | () |

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 12- Bankalardaki eğitim faaliyetlerinden beklentilerin bir kısmı aşağıda verilmiştir. Bunlardan her birinin bankanız eğitim faaliyetleri ile gerçekleşme derecesi. | | | | | |
| a. Ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi..... | () | () | () | () | () |
| b. Personel-müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi..... | () | () | () | () | () |
| c. Personelin kurumdaki yeni düzenlemelere uyum sağlaması..... | () | () | () | () | () |
| d. Üst kademelere personel yetiştirilmesi..... | () | () | () | () | () |
| e. Bir yabancı dilin öğretilmesi..... | () | () | () | () | () |
| f. Kurumdaki çatışmaların azaltılması ya da ortadan kaldırılması..... | () | () | () | () | () |
| g. Personelin işe uyumunun ve kuruma bağlılığının artırılması..... | () | () | () | () | () |
| h. Diğer (belirtiniz):..... | () | () | () | () | () |

- 13- Bankacılık mesleği ile ilgili bilgi ve becerilerinizin aşağıdaki durumlardan kazanılma derecesi.
- | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| a. Eğitim programına katılarak..... | () | () | () | () | () |
| b. En yakın amirlerim ya da arkadaşlarımdan sorarak ve gözleyerek... | () | () | () | () | () |
| c. Müşterilerle olumlu iş ilişkileri kurarak..... | () | () | () | () | () |
| d. Diğer (belirtiniz):..... | () | () | () | () | () |

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 14- Öğretici kadronun aşağıda belirtilen kaynaklardan sağlanmasının olumluluk derecesi. | | | | | |
| a. Banka içinden..... | () | () | () | () | () |
| b. Diğer bankalar ya da benzer kurumlardan..... | () | () | () | () | () |
| c. Üniversitelerden..... | () | () | () | () | () |
| d. Her üç kaynaktan..... | () | () | () | () | () |
| 15- Hazırlanan eğitim programlarında banka ve personel amaçlarının dengeli olma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 16- Eğitim esnasında eğitim materyallerinin kolaylıkla sağlanabilme derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 17- Bu materyallerin kurs sırasında öğreticiler tarafından kullanılma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 18- Programlarda işlenen konularla, size kazandırılan bilgi ve becerilerin kendi işinizde uygulanabilme derecesi... | () | () | () | () | () |
| 19- Hizmet içi eğitim faaliyetleri sırasında öğreticilerle olan ilişkilerinizin olumluluk derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 20- Eğitim sonrasında, eğitim biriminin sizinle iletişim kurup eğitim sonuçlarını izleme derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 21- Yöneticilerinizin genel olarak, eğitim faaliyetlerine karşı tutumlarının olumluluk derecesi..... | () | () | () | () | () |

BÖLÜM III

GÖRÜŞ VE ÖNERİLER

1- Bankalardaki eğitim faaliyetlerinin temel amacı sizce ne olmalıdır? (lütfen maddeler halinde yazınız)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2- Daha etkili bir bankacılık eğitiminin gerçekleştirilebilmesi için görüş ve önerilerinizi maddeler halinde belirtiniz lütfen.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Anket bitmiştir. Lütfen boş madde kalıp kalmadığını kontrol ediniz. Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

BANKALARDA PERSONEL YETİŞTİRME SORUNLARI
ARAŞTIRMASI

Yönetici Anketi

Bekir Sıtkı ERKİ
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ankara,
Aralık-1986

Sayın Yönetici

Size, bankada yönetici pozisyonunda çalışan bir kişi olarak, bilgi ve deneyimlerinizden yararlanmak için başvuruyum. Bulduğunuz görev nedeniyle görüşlerinizin ve fikirlerinizin bilgi üretmede önemli olduğu muhakkaktır.

Bu aşamada sizden beklediğim, anketteki maddeleri konu ile ilgili bilgi ve yargılarınıza dayalı olarak işaretlemenizdir. Böylece, "Bankalarda Personel Yetiştirme Sorunları ve Bir Hizmet İçi Eğitim Modelinin Geliştirilmesi" konulu doktora düzeyinde bilimsel bir araştırmaya katkıda bulunmuş olacaksınız.

Anketin hiçbir yerinde kimlik açıklayıcı bilgiler istenmemiş olup, her türlü gizlilik esastır.

İlgi ve katkınızı bekler, saygılar sunarım.

Bekir Sıtkı ERKİ

ADRES: TC Merkez Bankası
Ankara Kambiyo Şubesi
Dışkapı/ANKARA

Tel: 311 34 80

BÖLÜM I

KİŞİSEL NİTELİKLER

Aşağıdaki maddelerin size uygun olan seçeneklerini (X) şeklinde işaretleyiniz.

1. Eğitim düzeyiniz?

- a. Ortaokul
 b. Lise ve dengi
 c. Ön lisans
 d. Lisans (fakülte, yüksekokul)
 e. Yüksek lisans (master, doktora)

2. Yaşınız?

- a. 25 ve daha az
 b. 26 - 30
 c. 31 - 35
 d. 36 - 40
 e. 41 - 50
 f. 51 - 60
 g. 61 ve daha çok

3. Ünvanınız?

- a. Müdür
 b. Müdür Başyardımcısı
 c. Müdür Yardımcısı
 d. İkinci Müdür
 e. Diğer (belirtiniz):.....

4. Bankacılıktaki kıdeminiz?

- a. 1 - 5 yıl
- b. 6 - 10
- c. 11 - 15
- d. 16 - 20
- e. 21 - 25
- f. 25 ve daha çok



BÖLÜM II

HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİYLE İLGİLİ BİLGİLER

Anketin bu bölümünde, beşli derecelendirme ölçeğine göre değerlendirilmek üzere maddeler verilmiştir. Her maddeyi okuduktan sonra, kendi bankanızdaki eğitim faaliyetlerini genelde yargılayarak; o maddeyi "(1) çok az, (2) az, (3) orta, (4) iyi ve (5) çok iyi" seçeneklerinden birinde değerlendiriniz ve (X) biçiminde işaretleyiniz.

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Bankanız eğitim birimince, personelinizin eğitim ihtiyacı saptanırken, görüş ve fikirlerinize başvurulma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 2. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kurum ve personel çalışmaları dikkate alınarak uygun zamanlarda yapılma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 3. Personeliniz için düzenlenen eğitim programlarının sürelerinin yeterli olma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 4. Eğitim programlarında, banka ve personel amaçlarının <u>sizce</u> dengeli olma derecesi. | () | () | () | () | () |
| 5. Personelinizin eğitimle kazandığı bilgi ve becerileri kendi işlerinde uygulayabilme derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 6. Eğitime katılan personelin, aldığı eğitim yönünden iş başında değerlendirmede görüşünüze başvurulma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 7. Bankanızdaki eğitimlere katılan personelinizde eğitim sonrası beklentiler yönünde, bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesi..... | () | () | () | () | () |

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
----------	----------	----------	----------	----------

8. Eğitim birimince düzenlenen eğitim faaliyetlerinden beklentilerin bir kısmı aşağıda verilmiştir. Bunlardan her birinin bankanız eğitim faaliyetleriyle gerçekleşme derecesi.

- | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| a. Personel performansının yükseltilmesi | () | () | () | () | () |
| b. Ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi | () | () | () | () | () |
| c. Personel-müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi..... | () | () | () | () | () |
| d. Personelin kurumdaki yeni düzenlemelere uyum sağlaması..... | () | () | () | () | () |
| e. Üst kademelere personel yetiştirilmesi..... | () | () | () | () | () |
| f. Bir yabancı dilin öğretilmesi..... | () | () | () | () | () |
| g. Kurumdaki çatışmaların azaltılması ya da ortadan kaldırılması..... | () | () | () | () | () |
| h. Personelin işe uyumunun ve kuruma bağlılığının artırılması..... | () | () | () | () | () |
| i. Diğer (belirtiniz):..... | () | () | () | () | () |

9. Yöneticisi olduğunuz birimdeki personelden en iyi biçimde randıman alabilmek için aşağıdaki yöntemlerin sizce etkililik derecesi.

- | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| a. Bir eğitim programına katılması..... | () | () | () | () | () |
| b. İş başında yaparak öğrenmesi..... | () | () | () | () | () |
| c. Rotasyon..... | () | () | () | () | () |
| d. Diğer (belirtiniz):..... | () | () | () | () | () |

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 10. Banka personelinin eğitimi için öğretici kadronun aşağıda belirtilen kaynaklardan sağlanmasının olumluluk derecesi. | | | | | |
| a. Banka içinden..... | () | () | () | () | () |
| b. Diğer bankalar ya da benzer kurumlardan..... | () | () | () | () | () |
| c. Üniversitelerden..... | () | () | () | () | () |
| d. Her üç kaynaktan..... | () | () | () | () | () |

BÖLÜM III

EĞİTİME İLİŞKİN TUTUMLAR

Anketin bu bölümü, sizin herhangi bir konudaki bilginizi ölçmeyi amaçlamamaktadır. Genel olarak eğitime, özel olarak bankanızdaki hizmet içi eğitime ilişkin tutumunuzu belirlemeyi amaçlayan özel bir dokümandır. Lütfen aşağıdaki maddeleri dikkatle okuduktan sonra, kendi düşünce ve kanaatlerinize göre, verilen duruma katılma derecenizi "(1) çok az, (2) kısmen ve (3) tamamen" seçeneklerinden birinde değerlendiriniz ve (X) şeklinde işaretleyiniz.

- | | Katılma Derecesi | | |
|---|------------------|----------|----------|
| | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> |
| 1. Her insan eğitim yoluyla, olduğu durumdan daha iyi bir duruma getirilebilir. | () | () | () |
| 2. Banka personelinin sürekli olarak eğitime ihtiyacı vardır..... | () | () | () |
| 3. Bankanızdaki tüm yöneticiler daima astlarının eğitilmelerini isterler..... | () | () | () |

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> |
|--|----------|----------|----------|
| 4. Bankacılık hizmet içi eğitimle değil, uygulama ile öğrenilir..... | () | () | () |
| 5. Eğitimden sağlanan fayda, eğitim için harcanan para ve zamandan daha önemlidir..... | () | () | () |
| 6. Personelin eğitim için bir süre işinden ayrı kalması banka için bir kayıp değildir... | () | () | () |
| 7. Bu bankada eğitim adı altında yapılan faaliyetlerin kuruma hiçbir faydası yoktur.... | () | () | () |
| 8. Bankadaki yetişkin personelin varlığı eğitim biriminin bir eseridir..... | () | () | () |
| 9. Tüm yöneticiler, kendi birimlerindeki personeli belli konularda eğitmekle yükümlüdürler(| () | () | () |
| 10. Eğitimciler, personelin yetiştirilmesi konusunda yöneticilerle gerektiği kadar işbirliği yaparlar..... | () | () | () |
| 11. Yöneticiler, personelin yetiştirilmesi için eğitim birimi ile her zaman işbirliği yapmaya hazırdırlar..... | () | () | () |
| 12. Yöneticiler, personelin eğitimle kazandığı bilgi ve becerileri işyerinde uygulamasını beklerler..... | () | () | () |

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> |
|--|----------|----------|----------|
| 13. Eğitime katılanlar öğrendiklerini işlerinde uygulayamıyorlarsa, bunu her zaman eğitimin yetersizliğiyle açıklamak mümkün değildir.. () () () | | | |
| 14. Banka yöneticileri, personeli değerlendirirken eğitim görmüş ve görmemiş olanlar arasında bir fark gözetmezler..... () () () | | | |
| 15. Bir eğitim programının ne ölçüde başarılı olduğuna sadece öğretimi yapanlarla yürütenler karar vermelidirler..... () () () | | | |
| 16. Bankada çalışanların kişiliklerinin geliştirilmesi, yöneticilerin ve eğitimcilerin üzerinde durdukları konulardan biri olmalıdır..... () () () | | | |
| 17. Herhangi bir durumda yetki kullanmak zorunda olan yöneticilerin aynı zamanda eğitimcilik sorumlulukları da vardır..... () () () | | | |
| 18. Katıldıkları eğitimin beklentilerine cevap vermediğini gören personel kurs veya seminer gibi faaliyetleri istedikleri anda bırakabilmelidir..... () () () | | | |
| 19. Niçin eğitim yapılacağı net ve açık-seçik belirlenmeden yapılacak faaliyetler için yöneticiler izin vermemekte haklıdırlar.... () () () | | | |
| 20. Aynı alanda hizmet veren kurumların personeline ayrı ayrı eğitmeleri gerekmez..... () () () | | | |

1 2 3

21. Bir kurumun ekonomik durumu ne kadar iyi ise
o kurumdaki eğitimin kalitesi ve etkisi de
o kadar yüksektir..... () () ()
22. Çalışanlar, işleriyle ilgili bilgilerin ço-
ğunu işbaşında kendi kendilerine yaparak
öğrenmektedirler..... () () ()
23. Bankacılıkta hizmet içi eğitimin önemi ge-
reğinden fazla abartılmaktadır..... () () ()
24. Bankalardaki eğitim faaliyetleri, personel
birimlerinin görevleri arasında sayılmalıdır() () ()

BÖLÜM IV

GÖRÜŞ VE ÖNERİLER

1. Bankalardaki eğitim faaliyetlerinin temel amacı sizce ne ol-
malıdır? (lütfen maddeler halinde belirtiniz)

.....
.....
.....
.....

2. Daha etkili bir bankacılık hizmetinin gerçekleştirilebilmesi
için önerilerinizi maddeler halinde belirtiniz lütfen.

.....
.....
.....
.....

Anket bitmiştir. Lütfen boş madde kalıp kalmadığını
kontrol ediniz. Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

BANKALARDA PERSONEL YETİŞTİRME SORUNLARI
ARAŞTIRMASI

Denetici Anketi

Bekir Sıtkı ERKİ
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ankara,
Aralık-1986

Sayın Denetici

Size, bankanızın Teftiş Kurulunda görevli müfettiş ya da müfettiş yardımcısı ünvanında çalışan biri olarak, bilgi ve deneyimlerinizden yararlanmak için başvuruyordum. Bulduğunuz görev nedeniyle görüşlerinizin ve fikirlerinizin bilgi üretmede önemli olduğu muhakkaktır. Bu aşamada sizden beklediğim anketteki maddeleri, konuyla ilgili bilgi ve yargılarınıza dayalı olarak işaretlemenizdir. Böylece, "Bankalarda Personel Yetiştirme Sorunları ve Bir Hizmet İçi Eğitim Modelinin Geliştirilmesi" konulu doktora düzeyinde bilimsel bir araştırmaya katkıda bulunmuş olacaksınız.

Anketin hiçbir yerinde kimlik açıklayıcı bilgiler istenmemiştir. Bu anlamda her türlü gizlilik esastır.

İlgi ve katkınızı bekler, saygılar sunarım.

Bekir Sıtkı ERKİ

ADRES: TC Merkez Bankası
Ankara Kambiyo Şubesi
Dışkapı/ANKARA

Tel: 311 34 80

BÖLÜM I

KİŞİSEL NİTELİKLER

Aşağıdaki maddelerin size uygun olan seçeneklerini (X) şeklinde işaretleyiniz.

1. Eğitim düzeyiniz?

- a. Lisans (fakülte, yüksekokul)
 b. Yüksek lisans (master, doktora)
 c. Diğer (belirtiniz):.....

2. Yaşınız?

- a. 25 ve daha az
 b. 26 - 30
 c. 31 - 35
 d. 36 - 40
 e. 41 - 50
 f. 51 - 60
 g. 61 ve daha çok

3. Bankacılıktaki kıdeminiz?

- a. 1 - 5 yıl
 b. 6 - 10
 c. 11 - 15
 d. 16 - 20
 e. 21 - 25
 f. 26 ve daha çok

4. Kaç yıldan beri bankada denetici olarak görev yapmaktasınız?

- a. 1 - 3 yıl
 b. 4 - 6
 c. 7 - 9
 d. 10 ve daha çok

5. Denetici olarak kendinizi geliştirmek için şimdiye kadar kaç kurs ya da seminere katıldınız? (yurt içi-yurt dışı)

- a. Hiç katılmadım
- b. Bir kez katıldım
- c. İki kez katıldım
- d. Üç kez ve daha fazla katıldım

BÖLÜM II

HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİYLE İLGİLİ BİLGİLER

Anketin bu bölümünde, beşli derecelendirme ölçeğine göre değerlendirilmek üzere maddeler verilmiştir. Her maddeyi okuduktan sonra, kendi bankanızdaki eğitim faaliyetlerini genelde yargılayarak; o maddeyi, "(1) çok az, (2) az, (3) orta, (4) iyi ve (5) çok iyi" seçeneklerinden birinde değerlendiriniz ve (X) biçiminde işaretleyiniz.

1 2 3 4 5

1. Bankanız eğitim birimince, personelin eğitim ihtiyacı saptanırken denetici olarak görüşlerinizden ya da raporlarınızdan yararlanılma derecesi.....() () () () ()
2. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bankanın çalışmaları dikkate alınarak planlanma derecesi.....() () () () ()
3. Bankanız eğitim tesislerinin, eğitim açısından yeterli olma derecesi.....() () () () ()
4. Genel olarak, personeli eğitilmiş birimlerle, eğitilmemiş birimler arasında etkili çalışma yönünden bir farklılığın gözlenme derecesi() () () () ()
5. Eğitime ihtiyacı olduğuna kanaat getirdiğiniz personel için eğitim birimine tarafınızdan teklifte bulunulma derecesi.....() () () () ()

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 6. Eğitim tekliflerinin, bankanız eğitim birimince dikkate alınma derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 7. Müfettiş veya yardımcılarının banka personelinin eğitimi için düzenlenen programlarda öğretici olarak görev almaları istenirse, bunun tarafınızdan benimsenme derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 8. Eğitime katılan personelde eğitim sonrası beklentiler yönünde, bir değişme ya da gelişmenin gözlenme derecesi..... | () | () | () | () | () |
| 9. Eğitim birimince düzenlenen eğitim faaliyetlerinden beklentilerin bir kısmı aşağıda verilmiştir. Bunlardan her birinin bankanız eğitim faaliyetleri ile gerçekleşme derecesi. | | | | | |
| a. Personel performansının yükseltilmesi..... | () | () | () | () | () |
| b. Kurumdaki çatışmaların azaltılması ya da ortadan kaldırılması..... | () | () | () | () | () |
| c. Ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi..... | () | () | () | () | () |
| d. Personel-müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi..... | () | () | () | () | () |
| e. Personelin kurumdaki yeni düzenlemelere uyum sağlaması.... | () | () | () | () | () |
| f. Üst kademelere personel yetiştirilmesi..... | () | () | () | () | () |

1 2 3 4 5

- g. Bir yabancı dilin öğretilmesi. () () () () ()
- h. Personelin işe uyumunun ve kurum bağlılığının artırılması. () () () () ()
- i. Diğer (belirtiniz):..... () () () () ()

10. Bankanın eğitim faaliyetleri için öğretici kadronun aşağıda belirtilen kaynaklardan sağlanmasının sizce olumluluk derecesi.

- a. Banka içinden..... () () () () ()
- b. Diğer bankalar ya da benzer kurumlardan..... () () () () ()
- c. Üniversitelerden..... () () () () ()
- d. Her üç kaynaktan..... () () () () ()

11. Bankanızda gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin genel olarak aşağıdaki amaçlara uygunluk derecesi.

- a. Bankanın amaçlarına..... () () () () ()
- b. Personelin amaçlarına..... () () () () ()

BÖLÜM III

GÖRÜŞ VE ÖNERİLER

1. Bankalardaki hizmet içi eğitim faaliyetlerinin temel amacı sizce ne olmalıdır? (lütfen maddeler halinde yazınız)

.....
.....
.....
.....

2. Daha etkili bir bankacılık eğitiminin gerçekleştirilebilmesi için önerilerinizi maddeler halinde belirtiniz lütfen.

.....
.....
.....
.....

Anket bitmiştir. Lütfen boş madde kalıp kalmadığını kontrol ediniz. Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

BANKALARDA PERSONEL YETİŞTİRME SORUNLARI
ARAŞTIRMASI

Müşteri Anketi

Bekir Sıtkı ERKİ
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ankara,
Aralık-1986

Sayın.....

Size, bu bankanın bir müşterisi olarak bilgi ve tecrübelerinizden yararlanmak için başvuruyordum. Sizden beklediğim, bu anketteki maddeleri işaretlemenizdir. Böylece, "Bankalarda Personel Yetiştirme Sorunları ve Bir Hizmet İçi Eğitim Modelinin Geliştirilmesi" konulu doktora düzeyinde bilimsel bir araştırmaya katkıda bulunmuş olacaksınız.

Anketin hiçbir yerinde kimlik açıklayıcı bilgi istenmemiştir. Lütfen anketin hiçbir yerine isim yazmayınız, imza atmayınız.

İlgi ve katkınızı bekler, saygılar sunarım.

Bekir Sıtkı ERKİ

ADRES: TC Merkez Bankası
Ankara Kambiyo Şubesi
Dışkapı/ANKARA

TEL: 311 34 80

BÖLÜM I

KİŞİSEL NİTELİKLER

Aşağıdaki maddelerin size uygun olan seçeneklerini (X) şeklinde işaretleyiniz.

1- Eğitim düzeyiniz?

- ()a. İlkokul
- ()b. Ortaokul
- ()c. Lise ve dengi
- ()d. Ön lisans
- ()e. Lisans (fakülte, yüksekokul, v.b.)
- ()f. Yüksek lisans (master, doktora)
- ()g. Diğer (belirtiniz):.....

2- Mesleğiniz?

- ()a. İşadamlı
- ()b. İşçi
- ()c. Memur
- ()d. Öğrenci
- ()e. Ev kadını
- ()f. Emekli
- ()g. Diğer (belirtiniz):.....

BÖLÜM II

BANKA PERSONELİYLE İLGİLİ BİLGİLER

Aşağıdaki maddeleri dikkatle okuduktan sonra, müşteri olduğunuz bankanın personelini genelde yargılayarak; "(1) çok az (2) az, (3) orta, (4) iyi ve (5) çok iyi" seçeneklerinden birinde değerlendiriniz ve (X) şeklinde işaretleyiniz.

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1- Bir banka personelinde bulunması gereken niteliklerin bir kısmı aşağıda verilmiştir. Müşterisi olduğunuz bankanın personelinde bu niteliklerin bulunma derecesi. | | | | | |
| a. İyi bir görünüşü olması (kılık-kıyafet, tuvalet, v.b.)..... | () | () | () | () | () |
| b. Nazik, saygılı ve ciddi olması. | () | () | () | () | () |
| c. Müşteriyi güleryüzlü karşılaması ve iyi iş ilişkileri kurması... | () | () | () | () | () |
| d. Sır saklaması ve güven vermesi. | () | () | () | () | () |
| e. Yeterli mesleki bilgisinin olması | () | () | () | () | () |
| f. Sabırlı olması..... | () | () | () | () | () |
| g. İşe ilgi duyması ve görevini benimsemesi..... | () | () | () | () | () |
| h. Zamanı iyi değerlendirmesi ve işi süratle sonuçlandırması..... | () | () | () | () | () |
| i. Temiz, düzenli ve planlı çalışması..... | () | () | () | () | () |
| j. Kurallara uyması..... | () | () | () | () | () |
| k. Yardımcı olması..... | () | () | () | () | () |
| l. Diğer (belirtiniz):..... | () | () | () | () | () |

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 2- Bankadaki işlemlerinize ilgili bilgilerin aşağıdaki kaynaklardan öğrenilme derecesi. | | | | | |
| a. Bankanın yöneticisinden..... | () | () | () | () | () |
| b. Banko (gişe) memurundan..... | () | () | () | () | () |
| c. Bankanın yayınlarından..... | () | () | () | () | () |
| d. Diğer banka müşterilerinden. | () | () | () | () | () |
| e. Diğer (belirtiniz):..... | () | () | () | () | () |
| 3- Müşterisi olduğunuz bankanın personelinin <u>sizce</u> yetiştirilmeye olan ihtiyaçlarının derecesi. | | | | | |
| a. Yöneticilerin..... | () | () | () | () | () |
| b. Memurların..... | () | () | () | () | () |
| 4- İşiniz nedeniyle bulunduğunuz banka personelinin işlem ve hizmetlerinden memnun kalınma derecesi. | | | | | |
| a. Yöneticilerin..... | () | () | () | () | () |
| b. Memurların..... | () | () | () | () | () |
| 5- Banka personelinin yetiştirilmesi için fikirlerinize (görüşlerinize) başvurulsa, bunun tarafınızdan benimsenme derecesi..... | () | () | () | () | () |

BÖLÜM III

GÖRÜŞ VE ÖNERİLER

1- Bulduğunuz banka personelinin en çok yakındığınız ve şikâyet ettiğiniz yönleri nelerdir? (lütfen maddeler halinde yazınız)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2- Daha etkili bir bankacılık hizmeti verilebilmesi için, banka personelinin yetiştirilmesi konusunda sizce ne gibi önlemler alınmalıdır? (lütfen maddeler halinde belirtiniz)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Anket bitmiştir. Lütfen boş madde kalıp kalmadığını kontrol ediniz. Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

EK: B

GÖRÜŞME FORMU

GÖRÜŞME FORMU

Bu form, "Bankalarda Personel Yetiştirme Sorunları ve Bir Hizmet İçi Eğitim Modelinin Geliştirilmesi" konulu araştırma için geliştirilmiştir.

Görüşmeyi yapan:..... Görüşme tarihi ve saati:.....

Ziyaret edilen birimin;

Adı:.....

Adresi:.....

Görüşülen kişinin;

Adı:.....

Ünvanı:.....

Tel:.....

KONULAR

1. Birimin yapısı ile ilgili;

- a. Birimin kurulmasına ilişkin yönetsel metinler var mıdır?
- b. (varsa) Yönetmelik, talimat, v.s. tarih ve sayısı nedir?

2. Birimin, banka yönetim yapısı içindeki yeri;

- a. Hangi birime bağlıdır?
- b. Karar organları nelerdir?

3. Yönetmeliklerdeki yapı ile işleyen yapı birbiriyle ne derecede uyumaktadır?

4. Birimin yerleşim durumu ile ilgili;
 - a. Ayrı binada mıdır?
 - b. Kiralık mıdır?
 - c. Kiralık ise bedeli ne kadardır?
 - d. Eğitim amacıyla düzenlenmiş midir.
 - e. Salon ve dersane var mıdır?
 - f. Yönetim birimi ayrı binada mıdır?
 - g. Yeni bir eğitim sitesi için tasarılarınız var mıdır?

5. Birimin kadrosu ile ilgili;
 - a. Kaç kişi çalışmaktadır?
 - b. Ünvanları ve görevleri nelerdir?
 - c. Görev tanımları yapılmış mıdır?
 - d. Çalışanların niteliği nedir?
 - Doğal özellikler (cinsiyet, yaş ort., kıdem ort.)
 - Eğitim özellikleri (mezun olduğu okul, uzmanlık alanı)
 - e. Hizmet içi eğitimde yetiştirme durumları nasıldır? (Birimden kaç kişi bir eğitim programına katılmıştır)

6. Birimin donatımı ile ilgili;
 - a. Ders araçları (iki ya da üç boyutlu) nelerdir?
 - b. Yayınları (ders notu, ders kitabı, bülten, v.s.) nelerdir?
 - c. Büro donanımı nasıldır? (Gözlem)

7. Eğitim planları;
 - a. Kim hazırlıyor?
 - b. Hazırlık öncesi neler yapılıyor?
 - c. Hangi süreçlerden geçmektedir?
 - d. Kim onaylıyor, bu aşamada aksayan yönler var mıdır?

8. Eğitim bütçesi (son iki yıllık);
 - a. Ayrılan ödenek tutarı ne kadardır?
 - b. Sarfedilen tutar ne kadardır? nereye, ne kadar?
9. Eğitim faaliyetleri (1985/1986 dönemi);
 - a. Türleri nelerdir?
 - b. Katılanların sayıları ne kadardır?
10. Hizmet içi eğitim programlarının uygulanması ve değerlendirilmesi;
 - a. Öğreticiler nereden ve nasıl sağlanmaktadır?
 - b. Yapılan eğitimlerin süreleri ne kadardır?
 - c. Genelde uygulanan öğretim yöntemi nedir?
 - d. Değerlendirme ilke ve yöntemleri nasıldır?
11. Eğitim faaliyetlerinde karşılaşılan engeller ve sorunlar;
 - a. Mekanla ilgili,
 - b. Yönetimle ilgili,
 - c. Kuruludan, yapıdan,
 - d. Birim personelinden,
 - e. Öğretici sağlanması, başarı ve devamlı ilgili,
 - f. Yasal engellerden,
 - g. Öğrencilerden,
 - h. Başka...
12. Birimin eğitim faaliyetleriyle ilgili başka değerlendirmeleriniz var mıdır? daha iyi bir banka eğitim sistemi için önerileriniz nelerdir?
13. Bankanızca belirlenmiş bir eğitim politikanız var mıdır? Bu politika yazılı olarak belirlenmiş midir?

EK: C

YAZIŞMALAR



333

Union de Banques Suisses

Schweizerische Bankgesellschaft
Unione di Banche Svizzere
Union Bank of Switzerland

8021 Zurich
45, Bahnhofstrasse
Case postale
Téléphone 01 234 11 11
Télégrammes: Bankunion
Telex 58811/52205

Monsieur Bekir Sitki Erki
TC Merkez Bankasi
Ankara Kambiyo Subesi

Diskapi/Ankara - Türkiye

Sélection directe 23

Notre réf.
AUST-SDF/TEL

Votre lettre du
11.1.85

Votre réf.
-

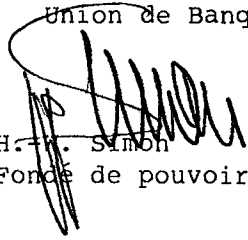
Date
25 janvier 1985


Monsieur,

Nous nous référons à votre lettre du 11 janvier et vous remettons en annexe quelque littérature concernant notre formation.

Nous espérons que nous avons pu vous assister et nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Union de Banques Suisses


H. H. Simon
Fondé de pouvoir


P. Studer
Fondé de pouvoir

Annexes

BANQUE NATIONALE
BELGIQUE S. A.

[]

]

LEVARD DE BERLAIMONT 5
BRUXELLES

Monsieur Bikir Sitki Erki
TC Merkez Bankasi
Ankara Kambiyo Subesi
Akreditif Servisi
Daskapi/ANKARA.

L

]

ÉF. OC/12361/AM/LE.

V. RÉF.

EXT. TÉL.

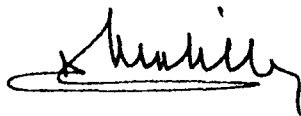
DATE 09.08.85

Monsieur,

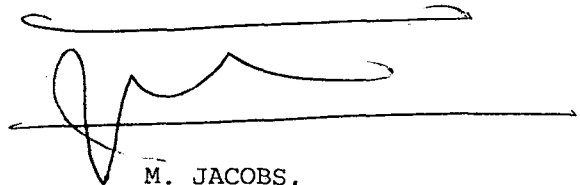
En réponse à votre lettre du 31 juillet, nous vous signalons que le Ministère des Affaires étrangères (rue des Quatre Bras, 2, B-1000 Bruxelles) publie chaque année une brochure reprenant les titres et noms d'auteurs des thèses de doctorat défendues dans les universités belges.

Vous trouverez en annexe une photocopie de la préface de la dernière édition de cette brochure qui vous donne les adresses des universités.

Nous vous prions de croire, Monsieur, à l'assurance de nos sentiments distingués.



A. MABILLE,
Chef de bureau.



M. JACOBS,
Chef du Service de
Documentation.

YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.

GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
P. K. 250 - Beyoğlu - İstanbul

Telefon : 145 80 80
Teleks : 24279 YAUM TR
Telgraf : GENKREDİ - İstanbul

İSTANBUL, 31.1.1986
19/ " 860

Sayın
Bekir Sıtkı Erki
Şehitlik Mamak Cad.
No:38 Daire:2
CEBECİ/ANKARA

İlgi: 8.1.1986 tarihli dilekçeniz.

Hazırlayacağınız doktora tezi için, Bankamız Eğitim Bölüm Başkanlığı size gereken kolaylığı sağlayacaktır.

Bu nedenle aşağıdaki adrese müracaatınızı rica ederiz.

ADRES:
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
Genel Müdürlük
Eğitim Bölüm Başkanlığı

GALATASARAY/İSTANBUL

Saygılarımızla
YAPI ve KREDİ BANKASI A.Ş.
Genel Müdürlük
Personel Bölüm Başkanlığı

Selma Ergenç

Tolon Şimşek

MN/



PAMUKBANK T.A.Ş.

336

EL MÜDÜRLÜK

No. 2556

Gayrettepe

İSTANBUL

17
20.10.1986

BÜYÜKDERE CAD. No. 82

TELGRAF ADRESİ: PAMUKBANKUM

TELEFON : 1732850-89

TELEKS : 23815 PMUK TR. A.B.C. 3. HAT

PERSONEL İŞLERİ GRUP BAŞKANLIĞI

İTİB BÖLÜMÜ

Sayın Bekir Sıtkı ERKİ,

T.C. Merkez Bankası

Ankara Kambiyo Şubesi

DIŞKAPI/ANKARA

2.10.1986 tarihli yazınızla istemiş olduğunuz ve " Bankacılık Sektöründe Hizmet İçi Eğitim " konulu doktora tezi çalışmalarınıza ışık tutacağına inandığımız , Bankamızla ilgili bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

Size söz konusu çalışmalarınızda ve tüm yaşamınızda başarılar ve aydınlık yarınlar dileriz.

İSTENİLEN BİLGİLER (YÖNETİCİ KADRO)

- a- Bankamız Genel Müdürlüğü'nde, 12 Bölüm Müdürü, 22 Bölüm Müdür Yrd. , 19 Bölüm İl.Müdürü görev yapmaktadır.
- b- Bankamız Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulunda, 10 Müfettiş, 68 Müfettiş Yrd. görev yapmaktadır.
- c- Bankamız 180 Şubesinde 180 Şube Müdürü, 70 Şube Müdür Yrd., 95 İl.Müdür görev yapmaktadır.

Buna göre TOPLAM: MÜDÜR : 192
MÜDÜR YRD. : 92
İL.MÜDÜR : 114
MÜFETTİŞ : 10
MÜFETTİŞ YRD: 68

olmaktadır.

İSTENİLEN BİLGİLER (EĞİTİM)

- a- Bankamız Eğitim Faaliyetlerinde Öğretim görevlisi olarak görev alan ve derse giren Eğitimci sayısı 28'dir. (Eğitim Birimi, Şubeler ve Genel Müdürlük Birimleri dahil)
- b- Bankamız Eğitim Biriminde görev yapan İdari Personel sayısı 1 Müdür Yrd. , 1 Şef ve 1 Memur olmak üzere 3'dür.

İmza

2./..

PAMUKBANK T.A.Ş.

EL MÜDÜRLÜK
SONEL İŞLERİ GRUP BŞK.
TİM BÖLÜMÜ

No.

Gayrettepe 20.10.1986
İSTANBUL
BÜYÜKDERE CAD. No. 82
TELGRAF ADRESİ: PAMUKBANKUM
TELEFON : 1732850-89
TELEKS : 23815 PMUK TR. A.B.C. 3. HAT

c- 1985 yılı içerisinde Bankamızca Eğitim faaliyetine alınan personel (Kursiyer) sayısı aşağıdaki çizelgede belirtilmiştir.

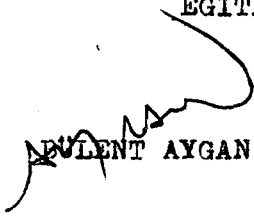
FAALİYET DEVRESİ	EĞİTİM PROGRAMLARI	KATILAN PERSONEL SAYISI			TOPLAM
		KURS	SEMİNER	KONFERANS	
1.1.1985/ 31.12.1985 DEVRESİ	BANKA DIŞI	50	27	43	120
	BANKA İÇİ	292	295	-	587
	TOPLAM :	342	322	43	707

Saygılarımızla,

PAMUKBANK T.A.Ş.

PERSONEL İŞLERİ GRUP BAŞKANLIĞI

EĞİTİM BÖLÜMÜ



EVLENT AYGAN



OYA ÜNDEMİR



338

YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.**GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**
P. K. 250 - Beyoğlu - İstanbulTelefon : 145 80 80
Teleks : 24279 YAUM TR
Telegraf : GENKREDİ - İstanbul

İSTANBUL, 21.10.1986

Sayın
Bekir Sıtkı ERKİ
T.C. Merkez Bankası
Ankara Kambiyo Şubesi
Dışkapı/ANKARA

19/

6791

2.10.1986 tarihli yazınızla talep edilen bilgiler
aşağıda gösterilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederiz.

Saygılarımızla,
YAPI ve KREDİ BANKASI A.Ş.
Genel MüdürlüğüMüdür adedi : 955
Müfettiş adedi : 38
Müfettiş Yard. : 60

AB/


Orhan ÖZKALAY Kadri AKBULUT

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

339

11 : 008.....

12 OCAK 1987
ANKARA
...../...../19.....

Enstitümüz Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Bekir Sıtkı ERKİ'nin "Bankalarda Personel Yetiştirme Sorunları ve Bir Hizmet-İçi Eğitim Modelinin Geliştirilmesi " konulu doktora tezini hazırlayabilmesi için kurumunuza bağlı birimlerde anket uygulaması gerekmektedir.

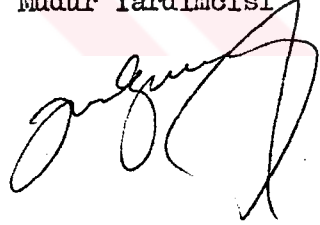
Çalışmalarını yürütebilmesi için adigeçen öğrenciye 1.1.1987 -1.6.1987 günleri arasında gerekli iznin verilmesini rica ederim.

Ek : 50 sayfalık anket formu
Dilekçe Örneği

Midür a.

Doç.Dr.Mahmut TEZCAN

Midür Yardımcısı



ÖÜ/İHK.30.12.1986

12.1.1987

ARAŞTIRMA, PLANLAMA VE
EĞİTİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
(Eğitim Müdürlüğü)

NO = 4

BAŞKANLIK MAKAMINA

T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, Bankamız Ankara Kambiyo Şubesi mensubu (7789) Bekir Satık Erki'nin "Bankalarda Personel Yetiştirme Sorunları ve Bir Hizmet-içi Eğitim Modelinin Geliştirilmesi" konulu tez çalışmasını yürütmeye imkan sağlamak için Bankamızda anket uygulaması yapması hususunu onayınıza arz ederim.

ARAŞTIRMA, PLANLAMA VE EĞİTİM
GENEL MÜDÜRÜ

Mehmet İzzet

Ek: 5 anket formu.

Uygundur
Canla
12/1/1987

1000
12/1/87
DA/ND

Telex

ankara le 6 avril 1987 09h50

a : union de banques suisses, ermatingen ch-3272
de : t.c.merkez bankasi-succursale de change d'ankara
attn: departement de formation

messieurs,

nous vous prions de nous envoyer derniers programmes de
formation et autres documents relatifs a la formation.
attn et ref: akreditif/h.s.erki

Telex

ankara, le 6 avril 1987 09h56

a : generale bank, bruxelles

de : t.c.merkez bankasi-succurale de change d'ankara

attn: centre de documentation

messieurs,

nous vous prions de nous envoyer derniers programmes de formation et autres documents relatifs a la formation.

attn et ref: akreditif/p.s.erki

BANQUE DE FRANCE

343

R. C. PARIS B 572 104 891

INSTITUT DE FORMATION

Monsieur B.S. ERKI
TURKIYE CUMHURIYET
MERKEZ BANKASI
ANKARA KAMBIYO SUBESI
DISKAPI ANKARA

TURQUIE

PARIS,

le 10 avril 1987

Monsieur,

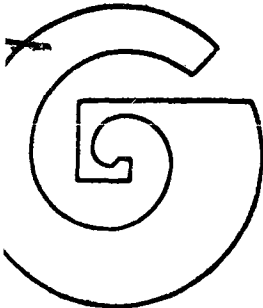
Comme suite à votre demande du 6 avril 1987 (réf. : AKREDITIF/B.S. ERKI), je vous fais parvenir par colis séparé, les documents suivants :

- Programmes de formation
- Scolarité des élèves-adjoints de direction 1987
- Scolarité des Rédacteurs 1987
- Note sur l'Institut de Formation de la Banque de France (janvier 1987).

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

L'Adjoint au Directeur,

M. AUCOIN



Société Générale de Banque
Centre d'Information
Montagne du Parc, 3 - 1000 Bruxelles

Generale Bankmaatschappij
Informatiecentrum
Warandenberg 3 - 1000 Brussel

DOCUMENTATION GENERALE

ALGEMENE DOCUMENTATIE

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

"La formation en banque"

Nous avons le plaisir de vous remettre, en annexe, une bibliographie se rapportant au sujet qui vous intéresse et qui reprend une série de références extraites de notre base de données.

Nous vous invitons à vous procurer les textes originaux qui y sont signalés dans des bibliothèques universitaires ou publiques ou auprès des éditeurs.

Si toutefois vous éprouviez des difficultés pour vous procurer certains documents de diffusion restreinte, nous restons à votre disposition pour vous en fournir copie, dans la mesure où la législation sur le droit d'auteur nous le permet. Veuillez dans ce cas nous restituer la bibliographie qui vous sera retournée avec les copies si vous le souhaitez.

Nous vous signalons qu'il nous est impossible de vous adresser copie des documents caractérisés par la mention "DI" (diffusion interne).

De même, nous regrettons de ne pouvoir, pour des raisons pratiques, vous remettre des documents en prêt.

KAYNAKLAR

Açıkalin, Aytaç. "Hizmet İçi Eğitimin Örgütlenmesi ve Yönetimi", Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ders Notları, Eskişehir 1984.

_____. Personel Yönetimi. T. Çimento Sanayii Genel Müdürlüğü Yayın No: 47, Ankara 1979.

"Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel Yönetmelik", Resmi Gazete, 27.6.1983/18090.

Adem, Mahmut. Eğitim Planlaması. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara 1981.

A.F.A.E. Le Système Educatif Français et Son Administration. Paris 1982.

Ağacıkoglu, Nazif. Beşeri İlişkiler. Kısmet Matbaası, Ankara 1979.

Akgüç, Öztin. "1984 Yılında Bankalar, Mevduat ve Krediler", Banka ve Ekonomik Yorumlar, Ağustos 1985.

Akhun, İlhan. "Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi", A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1-4, 1977.

_____. İstatistiklerin Manidarlığı ve Örneklem. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1983.

Aksoy, Şinasi. "Türkiye'de Hizmet İçi Eğitim Programlarına Genel Bir Bakış", Personel Yönetimi Semineri'ne sunulan bildiri, Ankara Milli Prodüktivite Merkezi, 9-13 Temmuz 1984.

- Aksoy, Şinasi. "Hizmet İçi Eğitim ve Verimliliğe Katkısı", Personel Yönetimi Semineri'ne sunulan bildiri, Ankara Milli Prodüktivite Merkezi, 9-13 Temmuz 1984.
- Alkan, Cevat. Eğitim Ortamları. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, 1979.
- Alpat, Sabahaddin. "Hizmete Yeni Alınan Üniversite Mezunlarının Durumu", A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesince düzenlenen Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı raporları, 30 Mayıs-2 Haziran 1966.
- Altınışik, Songül. "TC Merkez Bankası, Ankara Kambiyo Şubesinde Yönetici Davranışları", Dönem Ödevi, H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Temmuz 1984.
- Artun, Tuncay. Türkiye'de Bankacılık. Tekin Yayınevi, İstanbul 1983.
- Aşkun, İnal Cem. İşgören. Bayteş Yayıncılık, Eskişehir 1982.
- Aydın, Mustafa. "Hizmet İçi Eğitimde Yöneticinin Rolü", Çağdaş Eğitim, Ankara Eylül 1976.
- Baets, de Pierre. "Techniques et Moyens de la Formation", SG Magazine, Juin 1982.
- _____. "La Formation à la Banque", SG Magazine, Mai 1982.
- "Bankalar Kanunu" (7129 S.K.), Yasa Yayınları, İstanbul 1976.
- Banque Bruxelles Lambert. "Programmes de Formation", Info Management BBL, Bruxelles 30 Juin 1982.
- _____. Rapport Formation. Bruxelles, Octobre 1984.
- Banque de France. Adjoints de Direction-Promotion 1987. Paris Février 1987.

Banque de France. IDEF-Informations. Paris Janvier 1986.

_____. Programmes de Formation. Institut de Formation, Paris 1987.

_____. Redacteurs-Promotion 1987. Paris, Mars 1987.

Barbato, Robert ve Ceyhan Aldemir. "Verimlilik: Başarılı Davranışsal Yaklaşımlar", Amme İdaresi Dergisi, Sayı 4, Ankara, Aralık 1982.

Barrie, Greet et Bruno Wierinckx. "La Formation Verticale", Une Nouveauté au Crédit Communal de Belgique, Décembre 1982.

Başaran, İ. Ethem. Eğitim Yönetimi. Gül Yayınevi, Ankara 1983.

_____. Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, 1985.

_____. Örgütsel Davranışın Yönetimi. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, 1982.

_____. Temel Eğitim ve Yönetimi. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, 1982.

_____. Yönetime Giriş. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, 1984.

Belli, Hamit ve Serpil Nişel. Bankacılıkta Beşeri Münasebetler. Baha Matbaası, İstanbul 1966.

Canman, Doğan. Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim, Ölçme ve Değerlendirme. TODAİE Yayını, Ankara 1979.

Carredu, Franco. "Identification et Developpement du Potentiel du Personnel", Le Monde des Caisses d'Epargne, Mars 1983.

- Çiller, Özer. "Bankaların Yönetim ve Eleman Sorunları", Bankacılık Enstitüsü Dergisi, Ekim 1984.
- Coombs, Philip. Eğitim Planlaması Nedir? (Çev: Cemal Mihçioğlu). Milli Eğitim Basımevi, Ankara 1973.
- Coupayé, de Pierre. Les Banques en France. La Documentation Française, Paris 1984.
- Dereli, Toker. Organizasyonlarda Davranış. Ar Yayın Dağıtım, İstanbul 1981.
- Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü. Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. Ankara 1984.
- "Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı", Resmi Gazete, 19,10.1983 18196.
- Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü. Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. Ankara 1984.
- Dromer, Jean. "Les Banques et La Formation Professionnelle", Revue Banque, Octobre 1984.
- Elbir, Naci. "TC Ziraat Bankası Ara Kademe Sevk ve İdarecilerini Öğretim Süreçleri Yönünden Değerlendirilmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 1981.
- Erki, Bekir Sıtkı. "Bankacılık ve Eğitim", Bakış Dergisi, T. Vakıflar Bankası Yayını, Sayı 103-104, Ankara 1987.
- _____. "Bankalarda Personel-Müşteri İlişkileri", TC Merkez Bankası Bülteni, Ankara, Aralık 1986.
- _____. "Örgütlerde Yönetim ve Ast-Üst İlişkileri", İşletme-Yönetim Dergisi, İşletme Bilim Uzmanları Derneği Yayını, Ankara, Ekim 1987.
- _____. "TC Merkez Bankası Eğitim Yönetmeliği", Dönem Ödevi, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1984.

- Erkmen, Eşref. "İktisadi Devlet Teşekküllerinde Hizmete Yeni Alınan Üniversite Mezunlarının Durumu", A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesince düzenlenen Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı raporları, Ankara 30 Mayıs-2 Haziran 1966.
- Erman, Hasan ve Diğerleri. Hizmet İçi Eğitim Ek Raporu. TC Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, Ankara, Mart 1982.
- Ersan, Aysel. "Eğitim İhtiyaçlarının Tesbitinde İzlenecek Yol", Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri'ne sunulan bildiri, Ankara 14 Haziran-6 Temmuz 1967.
- Ersan, Nurgün. "Hastanelerde Hizmet İçi Eğitim Yönetimi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi 1982.
- Eyüpgiller, Servet. Çağdaş Banka İşletmeciliği. Kısmet Matbaası, Ankara 1976.
- _____. Bankalar Kanunu Şerhi. Türk Ticaret Bankası Yayını, Ankara 1981.
- Feyzibeyoğlu, İhsan. "Atatürk ve Bankacılık", Maliye Dergisi, Maliye Bakanlığı Yayını, Ankara, Ekim 1981.
- Geylân, Ramazan. Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 1985.
- Gümüşeli, Ali İlker. "Türkiye Halk Bankasında Yapılan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1985.
- Gürnay, Bernard. Yönetim Bilimine Giriş (çev: İhsan Kuntbay). TODAİE Yayını, Ankara 1971.

- Hendrix, Frances. "Banking Employees' Perceptions of Training Programs and Job Satisfaction", Thesis of Doctorate, The University of Oklahoma, 1983.
- Houdson, Catheryn Seckler. Nazari ve Tatbiki Teşkilat ve İdare (çev: Gülgün Gönenc). TODAİE Yayını, Ankara 1960.
- İçişleri Bakanlığı. Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. Ankara 1982.
- Kalkandelen, Hayrettin. "Yöneticilerin Yetiştirilmesi-Geliştirilmesi", Anne İdaresi Dergisi, Ankara, Haziran 1985.
- _____. Hizmet İçi Eğitim El Kitabı. Ajans-Türk Matbaası, Ankara 1979.
- _____. Kadrolama Yöntem ve Teknikleri. Sümerbank Yayını, Ankara 1984.
- _____. Personel Yönetimi. Şenyuva Matbaası, Ankara 1972.
- Karasar, Niyazi. Bilimsel Araştırma Yöntemi. Matbaş Matbaacılık, Ankara 1982.
- Karayolları Genel Müdürlüğü. Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. Ankara 1984.
- Kaya, Yahya Kemal. Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiyedeki Uygulama. TODAİE Yayını, Ankara 1979.
- Laslie, John. "Basic Training For Bank Sales", Bank Marketing, November 1983.
- Mariau, Olivier. "La Formation Professionnelle et La Crise", Revue Banque, Janvier 1983.
- McDaniel, Marlene and Virginia Ostendorf. "A Speedy Way to 'Reach Out' and Teach Employees: Teletraining", Bank Marketing, November 1983.

McGregor, Douglas. Örgütün İnsan İlişkileri Yönü (çev: Doğan Energin). ODTÜ Yayını, Ankara 1970.

Moustakis, Robert J.. "Tips For More Productive Staff Training", Bank Marketing, March 1982.

Onaran, Oğuz. Yönetici Sınıfın Eğitimi. TODAİE Yayını, Ankara 1967.

Orman Genel Müdürlüğü. Eğitim Merkezleri Yönetmeliği. Ankara 1985.

_____. Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. Ankara 1985.

Özalp, Şan ve Diğerleri. İşletme Politikası. Emel Matbaası, Ankara 1971.

Özdemir, Özkaya. "Eğitim Faaliyetlerinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi", Öğreticilik Teknikleri Semineri'ne sunulan bildiri, Maliye Bakanlığı, Ankara 1968.

_____. Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler. Devlet Personel Dairesi Yayını, Ankara 1967.

Özyürek, Layla. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, 1981.

Pamukbank. Bankacılıkta Pazarlama ve Müşteri İlişkileri. Pamukbank Eğitim Müdürlüğü Yayını, İstanbul 1983.

_____. Eğitim Yönetmeliği. İstanbul 1982.

_____. Pamukbank-Eğitim Projesi Saha Çalışması. İstanbul 1984.

Parrot, Kent. "Developping Loan Officier's in the 1980's", Journal of Commercial Bank Lending, Volume 66, No 11, July 1984.

PTT Genel Müdürlüğü. Eğitim Dairesi Başkanlığı Kuruluş, Görev Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği. Ankara 1984.

"Robot Banka", Cumhuriyet Gazetesi, 26 Eylül 1987.

Schein, Edgar. Örgüt Psikolojisi (çev: Mustafa Tosun).

TODAİE Yayını, Ankara 1978.

Simon, Herbert ve James March. Örgütler (çev: Oğuz Onaran).

TODAİE Yayını, Ankara 1975.

Sindiren, Doğan. Banka Fonlarının Yönetimi. Emel Matbaası,
Ankara 1973.

Société de Banque Suisse. Programme de Formation Pour Stagiaires Universitaires. Zurich 1984.

_____. Programme et directives. Genève 1980.

Sproat, Audrey ve Edmund P. Learned. Örgüt Kuramı ve Politikası (çev: Gencay Şeylan). TODAİE Yayını, Ankara 1972.

Steuber, Kurt. "La Formation des Utilisateurs de Terminaux à Société de Banque Suisse", Economique et Financier, Mars 1984.

Sümerbank. Eğitim Yönetmeliği. Ankara 1972.

Şenatalar, Ferhat. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.
Üniversite Kitabevi, İstanbul 1978.

Şimşek, Levent. "İş Etüdü, Verimlilik, Eğitim", Verimlilik Dergisi, Sayı 4, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara 1981.

Tanyeli, Halit. "Eğitim Programlarının Hazırlanması", Eğitim Yöneticileri Semineri'ne sunulan bildiri, 22 Şubat - 9 Mart 1966.

_____. Personel Eğitimi. B.T.İ. Yayın, Ankara 1970.

Taymaz, Haydar. Hizmet İçi Eğitim. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, 1981.

_____. Hizmet İçi Eğitim Ders Notları. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1985.

_____. XI. Milli Eğitim Şûrası için hazırlanan Milli Eğitim Bakanlığı'nda Görevli Öğretmen ve Diğer Personelin Hizmet İçi Eğitimi Komisyonu Raporu. Ankara, Mart 1982.

TC Başbakanlık Devlet Personel Dairesi. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Kamu Kurum ve Kuruluşlarındaki Genel Durumu-1981. Ankara 1986.

TC Merkez Bankası. Araştırma, Planlama ve Eğitim Genel Müdürlüğü Yönetmeliği. Ankara 1985.

_____. Eğitim Raporu-1985. Ankara 1986.

TC Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı. 1982 Yılı Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları Çerçeve Değerlendirme Formu. Ankara, Ekim 1982.

_____. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri Yönetmeliği. Ankara 1977.

TC Ziraat Bankası. Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. Ankara 1986.

Tortop, Nuri. Yönetim Bilimi II (personel Yönetimi) Şenyuva Matbaası, Ankara 1971.

TÖBANK. Eğitim Yönetmeliği. Ankara 1985.

Turgut, M. Fuat. "Öğretimin Değerlendirilmesi", Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu'na sunulan bildiri, Ankara 25-26 Nisan 1985.

Turizm Bankası. Turizm Bankası İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim. İstanbul 1984.

Tutum, Cahit. "Eğitim Faaliyetlerinin Planlanması", II. Eğitim Uzmanları Semineri'ne sunulan bildiri, Sümerbank, Ankara 1967.

Türkel, Asuman. Türk Bankacılık Kesiminde Personel Eğitimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. İstanbul, 1984.

Türkiye Bankalar Birliği. Bankalarımız-1986. Ankara 1987.

Türkiye Emlak Kredi Bankası. Aday Memurların Yetiştirilmesi Yönetmeliği. Ankara 1983.

_____. Eğitim Yönetmeliği. Ankara 1971.

Türkiye Halk Bankası. Eğitim Merkezleri Yönetmeliği. Ankara 1988.

_____. Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. Ankara 1986.

Türkiye İş Bankası. Eğitim Programları. Ankara 1987.

Türkiye Vakıflar Bankası. Beşeri İlişkiler. Ankara 1984.

_____. Hizmet İçi Eğitim. Ankara 1974.

_____. Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. Ankara 1984.

Uluç, Musa. "TC Ziraat Bankası Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1978.

Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası. Eğitim Programları-1986. İstanbul 1986.

Union de Banques Suisses. Conception de l'Enseignement. Ermatingen 1985.

_____. Le Chateau de Wolfsberg à Travers l'Histoire. Ermatingen 1975.

Venn, Grant. İnsan, Eğitim ve İş (çev: Haydar Taymaz). Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları 9, Ankara 1968.

Volz, Joachim. "Formation Professionnelle et Programmes de Créations d'emplois", Chroniques d'actualité de la SEDEIS, 15 Octobre 1985.

Yapı ve Kredi Bankası. Eğitim Programları. İstanbul 1985.

Yasa, Zeynep. "Türk Bankacılığının Öyküsü", Güneş Gazetesi, 15 Mart 1987.

Yazıcıoğlu, Dürnev. "Eskişehir'de Örgün Eğitim Kurumları Dışındaki Kurumlardan TC Ziraat Bankasındaki Eğitim Etkinliğinin Saptanması", Dönem Ödevi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Haziran 1985.

Yüzgün, Aslan. Cumhuriyet Dönemi Türk Banka Sistemi. Der Yayınları, İstanbul 1982.

Zoga, Ergun. İdarecilik ve Sanatı. Sevk ve İdare Derneği Yayını, İstanbul 1973.

F. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi