

EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARI VE İŞGÖREN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA *

Tuğçe GÜLLÜ

Özet:

Bu çalışma Eğitim ve Geliştirme Programları ile İşgören motivasyonu arasındaki ilişkiyi bankacılık sektöründe belirlemeyi amaçlamıştır. Veriler Kayseri'de en çok şubesi bulunan İş Bankası çalışanlarından toplanmıştır. Anketler internet üzerinden e-posta ile uygulanmıştır. Veriler Eğitim ve Geliştirme Programları ile İşgören Motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırmanın sonuçları eğer bankalar çalışanlarına yönelik iyi Eğitim ve Geliştirme Programı uygularlarsa çalışanların motivasyonunun artacağını göstermektedir. Varılan sonuçlar önemli ölçüde literatür ile uyumlu çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim ve geliştirme programları, işgören motivasyonu.

JEL Kodu: M19, M39.

RELATIONSHIP BETWEEN TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAMS AND EMPLOYEE'S MOTIVATION: A SURVEY IN BANKING SECTOR

Abstract:

This study aimed to determine the relationship between "Training and Development Programs" and "employee's motivation" in banking sector. Data collected through the questionnaires from Turkey Is Bank that has bank branches the most in Kayseri in Turkey. The questionnaire was applied by the e-mail survey on internet. As the primary data indicates, there is relationship between the training and development programs and employee's motivation. Results of the study show that if banks having good training and development programs for employees the motivation of employees will increase. Results of the study are strongly based on the literature review.

Keywords: Training and development programs, employee's motivation.

JEL Codes: M19, M39.

* Bu çalışma, yazarın Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Eğitim ve Geliştirme Programlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bankacılık Sektöründe İncelenmesi" başlıklı Yüksek Lisans Tezinden geliştirilmiştir. tugcegullu04@gmail.com

GİRİŞ

Motivasyonu, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları, örgütsel hedeflere ulaşmak için, istekli ve yüksek düzeyde çaba göstermeleri olarak tanımlamak mümkündür (Koçel, 2001: 154). Örgütlerde motivasyon, çalışanların örgütsel amaçlara odaklanmalarını sağlayan psikolojik bir olgu olarak görülmektedir. Örgütlerde başarı, örgütlerin fiziksel kaynaklarıyla bireysel çabaların ve kaynakların birleşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Emek faktörünün bireysel niteliği örgütleri, bireyi çalışmaya motive etme gerekliliğine yöneltmiştir. Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetimsel faktörler ise; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir (Kuşlvan, 1999: 61, Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 41; Nicholson, 2003: 58). Bu bağlamda, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmadaki temel faktörlerden bir de motivasyon ve eğitim kavramlarının ilişkilendirilmesi olmaktadır.

Günümüzde işletmeleri saran rekabet olgusu işletmeleri, sıkı rekabet şartlarında rakipleriyle mücadeleye zorlarken, rekabetin en önemli unsurlarından biri olan değişime ve değişime uyumlu olmaya, hatta pro-aktif olmaya itmektedir. İşletmelerin çevresinde yaşanan, iktisadi belirsizlikler, toplumsal sorunlar ve benzerleri gibi dış çevre etkenleri satış yönetimini etkilemektedir. Değişen dış çevre koşulları içinde, artan rekabet baskısı en önemlisidir (Taşkın, 2010: 98). İşletmenin değişimle uğraşabilmesi için en geleneksel yöntem daha değişime karşı direnç ortaya çıkmadan çalışanların eğitilmesidir. Geleceğin işletmeleri, beşeri ilişkiler ve benzeri yetenekler konusundaki eğitimlere ağırlık vereceklerdir (Taşkın, 2010). Günümüz işletmecilik anlayışı, iş görenlerin çalışma yaşamları boyunca eğitimlerini, bilgilerini yenilemelerini, yeni beceriler kazanmalarını ve kendilerini geliştirmelerini gerektirmektedir. Bu gereklilik, karmaşık ve hızla gelişmekte olan işletmelerde yönetilmesi gereken grup ve kişiler arasındaki ilişkilerde kendini gösteren baskılar nedeniyle de önemli olmaktadır (Dale, 1988: 256).

Bu çalışmada iş görenlerin aldıkları Eğitim ve Geliştirme Programlarının Motivasyonları üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları ilerde bu konuda çalışmak isteyen akademisyenlerin ve sektör çalışanlarının yararlanacağı bulgulara dayanmaktadır.

1. LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

Konu ile ilgili yapılan çalışmaları yerli ve yabancı literatürde incelendiğinde çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Ancak yerli literatürde ve bankacılık özelinde bakıldığında çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Söz konusu kaynaklardan bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

Örücü ve Yumuşak (2005), yaptıkları çalışmada kamu kuruluşlarında verilen hizmet içi eğitimin çalışanlar üzerindeki etkilerinin hangi faktörlere bağlı olduğunu belirlemeye çalışmışlar ve çalışmaları sonucunda eğitimin iş görenlerce desteklenmesinin iş verimini artırdığı sonucuna varmışlardır. Akıncioğlu (2005), eğitim programlarında maliyet etkililik, maliyetler, bütçe ve eğitim yatırımı alanlarında ölçüm ve değerlendirme aracı olarak kullanılan ROI Yönteminin TCMB eğitim programlarına uygulanabilirliğini incelemiştir. İbicioğlu ve Antalyalı (2005), çalışmalarında uzaktan eğitimde başarıya etki eden faktörleri inceleyerek ve elde edilen bulgular doğrultusunda bilgisayar kullanma imkanının, motivasyonun ve uzaktan eğitim algısının uzaktan eğitimdeki başarıda birincil öneme sahip olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir. Eroğlu (2006), işletmelerde eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümüne ilişkin çalışmada, doküman incelenmesi, görüşme ve anketten oluşan üçlü bir yöntem kullanılmıştır. Öztürk ve Sancak (2007), hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkilerini inceledikleri çalışmalarında, organizasyonlarda işe alınmış veya çalışmakta olan personele uygulanacak hizmet içi eğitim programlarının gerekliliği ve önemi üzerinde durmuşlardır. Atak ve Atik (2007) yaptıkları çalışmada, örgütlerde sürekli eğitimin önemi Hava Kuvvetleri Komutanlığı örneğinde incelemiştir. Örücü ve Kanbur (2008), örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının çalışanların performans ve verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını ve bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını belirlemiştir. Horzum ve Balta (2008) web tabanlı öğretim yöntemlerinin sunumunda farklılıkları incelemişler, öğrencilerin başarıları, kaygı ve motivasyon düzeylerini araştırmışlardır. Tayfun vd. (2010), eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki farklılığı ortaya koyarak, özellikle duygusal bağlılığın geliştirilmesi konusunda eğitimin önemine değinmişlerdir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde etkili olan faktörler ise çalışanların işe bakış açılarını olumlu yönde etkileyerek verimliliği artırmaktadır (Demirel, 2009:128). Onay ve Ergüden (2011) örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının çalışanların performans ve verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeyi ve bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamışlardır.

Kirkpatrick (1976) çalışmaları sonucunda eğitimin etkinliğinin tepki, öğrenme, davranış ve sonuçlar olmak üzere toplam dört aşamada ölçülebilmesini sağlayan bir model geliştirmiştir. Daha sonra pek çok araştırmacı model üzerinde çalışmalar yapmış ve bunların kimileri modeli geliştirmek kimileri ise modeli

basitleştirmek üzere öneriler geliştirmişlerdir (Bushnell, 1990; Warr vd., 1999; Belfield vd., 2001; Bhat, 2015; Patterson, 2015). Khan vd. (2011) Khan (2012) banka ve enstitü çalışanları üzerinde eğitimin işgörenlerin performansına etkisini incelediği araştırmasında işgören eğitiminin işgörenlerin performansı üzerine olumlu etkisini belirlemiştir. Naong (214) eğitim ve geliştirmenin düşük eğitim düzeylerindeki çalışanların motivasyonlarına etkisini incelemiştir. Güney Afrika Cumhuriyeti'nde beş firma çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada eğitim ve geliştirme programlarına çok katılan çalışanların söz konusu programlara az katılan çalışanlara göre daha çok motive oldukları sonucuna varmıştır. Yeni ekonomide bilginin üretim faktörü olmasıyla beraber işgören eğitimleri, beşeri sermaye önem kazanmıştır (Dilek, 2016:88-89).

Mevcut literatür incelendiğinde eğitim ve geliştirme, motivasyon ve bankacılık sektörü ile ilgili yeterince çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bu sebeple bu çalışma hem sektör, hem de akademik çevreler açısından önem arz etmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle literatür taraması sonucunda elde edilen ikincil veriler kullanılarak konunun literatür değerlendirmesi yapılmıştır. Daha sonra, anket yöntemi kullanılarak araştırmanın birincil verilerinin toplanması ve analizi yapılmıştır.

2.1. Verilerin Toplanması

Araştırmanın birincil verilerini toplamak üzere araştırmanın amaçları doğrultusunda soruların yer verildiği bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu çalışmanın temel sorularını kapsayan kısım ve cevaplayıcıların demografik özelliklerini kapsayan kısım olmak üzere iki kısımdan oluşturulmuştur.

Anketin birinci kısmında cevaplayıcıların katıldıkları Eğitim ve Geliştirme Programını değerlendirmek üzere Düzey 1: Tepki, Düzey 2: Öğrenme, Düzey 3: Davranış ve Düzey 4: Sonuç olmak üzere dört farklı düzeyden oluşan ve beşli Likert Ölçekte (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) tasarlanan toplam 24 soruya yer verilmiştir (Küçük, 2016:81-82). Ölçek, Naong'un (2009) Eğitim Geliştirmenin çalışan motivasyonu, örgütsel iklim algılamaları ve bireysel performans üzerine etkilerini konu edindiği çalışmasından alınmıştır. Söz konusu ölçek 1959'da Donald Kirkpatrick tarafından geliştirilen bir modele dayanmaktadır. Bu modelde eğitimin etkinliği Tepki, Öğrenme, Davranış ve Sonuçlar olmak üzere toplam dört aşamada ölçülmektedir (Kirkpatrick, 1976; Kirkpatrick, 2013). Ölçmede pek çok kriter etkili olmakla birlikte, özellikle model pek çok kriteri sistematik şekilde bir araya getirmiştir. Bu model daha sonraları, çok sayıda bilimsel çalışmada atıf yapılan ve işletmelerde ilgili çalışmalarda tercih edilen bir model olmuştur (Eroğlu, 2006: 113).

Ayrıca bu kısımda cevaplayıcıların iş gören motivasyon düzeylerini belirlemek üzere beşli Likert Ölçekte (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) tasarlanan toplam 20 maddeden oluşan bir soruya yer verilmiştir. Söz konusu maddeler Ölçek Geliştirme İlkeleri (DeVellis, 2014: 73-114) dahilinde belirlenmiştir. Motivasyon düzeylerini belirlemek üzere değişkenlerin oluşturulmasında literatürdeki çalışmalardan yararlanılmıştır. Lopes (2006) öğrencilerin kariyer motivasyonlarındaki farklılıkları belirlemek üzere çalışmasında motivasyon boyutuna ilişkin değişkenlere yer vermiştir. Kırıcı (2007) kariyer geliştirme ilişkisinde motivasyon değişkenlerini kullanmıştır. Şen (2010) e-sertifika programının motivasyona etkisi ile ilgili çalışmasında motivasyon ifade eden 41 değişkene yer vermiştir. Göllü ve Aydın (2014) personel geliştirmenin çalışan motivasyonu üzerine etkilerini belirlemek üzere 10 adet motivasyon değişkenine yer vermiştir. Daha önce yapılmış olan bu çalışmalar incelenerek oluşturulan madde havuzundan ölçeğin amacını yansıtan maddeler seçilmiş ve toplam 20 adet değişkenden oluşan motivasyon ölçeğine anket formunda yer verilmiştir. Söz konusu ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere Cornbach's Alpaha Güvenirlik Katsayısı hesaplanmış (0,98) ve ölçek güvenilir bulunmuştur.

Anketin ikinci kısmında cevaplayıcıların demografik özelliklerini ve iş tecrübesine ilişkin bazı özellikleri belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Anketin geçerliliğini sağlamak üzere banka çalışanlarından oluşan 20 kişilik bir denek grubuna anket doldurulmuş verilen cevaplar doğrultusunda sorular üzerinde son düzeltmeler yapılmış ve anket hazırlama süreci tamamlanmıştır.

Anket formları deneklere internet aracılığı ile elektronik anket yöntemi ile doldurulmuştur. Bunun için daha önce hazırlanmış olan anket formu elektronik anket biçimine dönüştürülmüştür. Elektronik anketin yer aldığı internet adresi (<https://docs.google.com/forms>) cevaplayıcılara elektronik posta ile kurumsal elektronik posta adresleri aracılığıyla iletilmiştir. Elektronik anketler e-posta aracılığı ile (25.05.2015 tarihinden itibaren) gönderilmiş ve (25.06.2015 tarihi itibarı ile) doldurulan anketler aracılığı ile alınan cevaplar veritabanında toplanmıştır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kayseri il merkezinde bulunan İş Bankası şubelerinde çalışan personel olarak belirlenmiştir. Kayseri il merkezinde toplam 21 İş Bankası şubesi ve bu şubelerde toplam 320 personel çalışmakta olup evrene ulaşılacak amaçlanmıştır. Dolayısıyla tam sayım yapılmış, bir örneklem üzerinde çalışılmamıştır. Bu kapsamda elektronik anket formunun yer verildiği internet adresi 320 çalışana kurumsal elektronik postaları üzerinden iletilmiştir. Elektronik anketler e-posta aracılığı ile gönderilmiş ve alınan cevaplar veritabanında toplanmıştır. Toplam 243 adet doldurulmuş anket elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %76'dır.

2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde istatistik paket programı kullanılarak çeşitli istatistik analizler yapılmıştır. Öncelikle ankette yer verilen soruların birbiriyle tutarlılığını ve ölçme aracının (anketin) güvenilirliğini ölçmek için Güvenirlik Analizi yapılmıştır. Güvenirliğin belirlenmesinde Cronbach's alfa değeri dikkate alınmıştır. Daha sonra frekans, ortalama ve çapraz tablolar oluşturulmuş, Eğitim ve Geliştirme ile Motivasyon arasında ilişkiyi tespit etmek üzere Ki-kare bağımsızlık testi yapılmıştır.

3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın kavramsal sınırlılığını çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programlarına katılımı ile Motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek oluşturmaktadır. Eğitim ve Geliştirme başta olmak üzere kariyer gelişimi, performans vb. pek çok konu ile ilişkisi söz konusu olmaktadır. Ancak araştırmada sadece motivasyon ile ilişkisi incelenmiştir. Benzer şekilde çalışanların motivasyonunu ile ilişkili pek çok unsur söz konusudur. Araştırmada sadece Eğitim ve Geliştirme Programlarına katılımı ile Motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın coğrafi sınırlaması Kayseri ili olarak belirlenmiştir. Araştırma Kayseri ilinde ve İş Bankası çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Dolayısıyla elde edilen bulgular ve sonuçlar belirtilen ana kütlede yer alan banka çalışanlarının değerlendirmeleri ile sınırlıdır. Bu sebeple araştırmada elde edilen sonuçlar bütün Türkiye'yi ve tüm bankacılık sektörünü temsil etmez. Araştırmanın zaman sınırlaması Mayıs 2015 ve Haziran 2015 olmak üzere bir aylık bir süreyi oluşturmaktadır. Araştırma 25.05.2015 ve 25.06.2015 tarih aralığında zaman sınırına sahiptir.

4. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çeşitli demografik özellikleri ve kurumsal özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaklaşık üçte ikisinin kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Çalışanlar %60 oranında kadınlardan, %40 oranında ise erkeklerden meydana gelmektedir. Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışan kadınların oranının sektördeki toplam istihdam içerisindeki oranının (%52) erkeklerin oranını geçmiş olduğu Türkiye Bankalar Birliği (TBB) istatistiklerinden de anlaşılmaktadır (TBB, 2015:1-3). Medeni durumları bakımından büyük bir kısmının bekar (%76) çalışanlardan, yaş dağılımları değerlendirildiğinde ise katılımcıların %46'sının 35 yaş ve daha gençlerden meydana gelmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sayı	%	Medeni Durum	Sayı	%
Kadın	146	60,1	Bekar	185	76,1
Erkek	97	39,9	Evli	58	23,9
Toplam	243	100	Toplam	243	100
Eğitim Düzeyi	Sayı	%	Yaş	Sayı	%
Lise	8	3,3	25'den az	16	6,6
Üniversite (Ön Lisans-Lisans)	233	95,9	25-35	96	39,5
Yüksek Lisans/Doktora	2	,8	36-45	126	51,9
Toplam	243	100	46-55	5	2,1
			Toplam	243	100
Mezun Olduğu Eğitim Alanı	Sayı	%	Bankadaki Ünvanı	Sayı	%
İİBF Grubu Alanlar	240	98,8	Şube Müdürü	6	2,5
<i>İşletme</i>	18	7,4	İkinci Müdür	5	2,1
<i>İktisat</i>	6	2,5	Servis Yetkilisi	13	5,3

<i>Maliye</i>	213	87,7	Servis Yetkili Yardımcısı	31	12,8
<i>Kamu Yönetimi</i>	1	,4	Uzman	10	4,1
<i>İstatistik</i>	2	,8	Uzman Yardımcısı	9	3,7
Diğer Alanlar	3	1,2	Memur	169	69,5
Toplam	243	100	Toplam	243	100,0
Bankada Çalıştığı Süre					
Sayı	%	Sektörde Çalıştığı Süre		Sayı	%
1 yıldan az	10	4,1	1 yıldan az	9	3,7
1-5 yıl	47	19,3	1-5 yıl	44	18,1
6-10 yıl	50	20,6	6-10 yıl	42	17,3
11-15 yıl	68	28,0	11-15 yıl	52	21,4
15 yıldan çok	68	28,0	15 yıldan çok	96	39,5
Toplam	243	100	Toplam	243	100

Eğitim düzeyleri bakımından tamamına yakınının (%96'sı) ön lisans ve lisans düzeyinde üniversite mezunu durumundadırlar. Mezun oldukları eğitim alanları itibarı ile bakıldığında ise katılımcıların büyük bir kısmını İktisadi İdari Birimler Fakültesi (İİBF) bölümlerinden özellikle de maliye bölümü (%87,7) mezunu oldukları görülmektedir. İİBF grubu alanların dışında (Diğer grubu) mezunların oranı çok düşük çıkmıştır. Ünvanları itibarı ile katılımcıların büyük bir oranı (%69'u) memurlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %48'inin 10 yıldan daha fazla süredir aynı kurumda çalıştıkları, yaklaşık %60'ının ise 10 yıldan daha fazla süredir bankacılık sektöründe yer almaktadırlar.

4.1. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılma Durumları

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim ve geliştirme programlarına katılım durumları Tablo 2'de verilmiştir. Son bir yıl içerisinde kurumlarınca düzenlenen eğitim ve geliştirme programlarına katılanların oranı %96,3'dür. Katılımcıların sadece %3,7'si programlara hiç katılmamıştır. Bu oranlar sadece İş Bankası çalışanı olarak programlara katılanları ifade etmektedir. Son üç yıl itibarı ile çalışanların tamamına yakın oranda (%99) herhangi bir eğitim ve geliştirme programına katıldıkları görülmektedir. Bu oran çalışanların kurum istihdam hareketliliği çerçevesinde değiştirebilirler bile diğer bankaların programlarına katılma durumlarını da içermektedir. Tablo 2'deki sonuçlar bankacılık sektöründe eğitim ve geliştirme programlarının yoğun biçimde işlediğini göstermektedir.

Tablo 2: Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programlarına Katılma Durumları

Programa Katılım Durumu (Son 1 yıl)	Sayı	%
Programa Katılan	234	96,3
Programa Katılmayan	9	3,7
TOPLAM	243	100
Katılım Sıklığı (Son 3 yıl)	Sayı	%
Programa bir defa katılan	24	9,9
Programa iki defa katılan	49	20,2
Programa iki defadan çok katılan	168	69,1
Programa hiç katılmayan	2	,8
TOPLAM	243	100

Araştırmaya katılan çalışanlarının bankada çalıştıkları süre bakımından son bir yılda eğitim ve geliştirme programlarına katılım durumları Tablo 3'de verilmiştir. Tablo 3'deki sonuçlara bakıldığında son bir yılda programa katılan çalışanların sayısının toplam 243 kişi içerisinde tamamına yakın bir sayıda olduğu ve 234 kişinin son bir yılda kurumlarınca verilen eğitim ve geliştirme programlarına katıldıkları görülmektedir. Programlara katılanlara dağılımlar itibarı ile bakıldığında ise % 70'inden fazlasının beş yıldan fazla bir süredir kurumlarında çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 3: Çalışanların Bankada Çalıştıkları Süreye Göre Son Bir Yılda Programlara Katılma Durumları

Programa Katılma Durumu	Bankada Çalıştığı Süre (Yıl)					TOPLAM
	+1	1-5	6-10	11-20	20+	
Programa Katılan	10 4,3%	43 18,4%	49 20,9%	65 27,8%	67 28,6%	234 100,0%
Programa Katılmayan	0 0,0%	4 44,4%	1 11,1%	3 33,3%	1 11,1%	9 100,0%
TOPLAM	10 4,1%	47 19,3%	50 20,6%	68 28,0%	68 28,0%	243 100,0%

Araştırmaya katılan çalışanlarının sektörde çalıştıkları süre bakımından eğitim ve geliştirme programlarına katılım durumları Tablo 4'de verilmiştir. Tablo 4'deki sonuçlara bakıldığında sektörde programa katılan çalışanların sayısının toplam 243 kişi içerisinde tamamına yakın bir sayıda olduğu ve 241 kişinin sektörde verilen eğitim ve geliştirme programlarına katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4: Çalışanların Sektörde Çalıştıkları Süreye Göre Programlara Katılma Durumları

Programa Katılma Durumu	Sektörde Çalıştığı Süre (Yıl)					TOPLAM
	+1	1-5	6-10	11-20	20+	
Bir defa katılan	19 79,2%	3 12,5%	1 4,2%	1 4,2%	0 0,0%	24 100,0%
İki defa katılan	45 91,8%	3 6,1%	1 2,0%	0 0,0%	0 0,0%	49 100,0%
İki defadan çok katılan	150 89,3%	6 3,6%	2 1,2%	5 3,0%	5 3,0%	168 100,0%
TOPLAM	214 88,8%	12 5,0%	4 1,7%	6 2,5%	5 2,1%	241 100,0%

Araştırmaya katılan çalışanlarının unvanları bakımından eğitim ve geliştirme programlarına katılım durumları Tablo 5'de verilmiştir. Tablo 5'deki sonuçlara bakıldığında sektörde programa katılan çalışanların sayısının toplam 243 kişi içerisinde tamamına yakın bir sayıda olduğu ve 241 kişinin sektörde verilen eğitim ve geliştirme programlarına katıldıkları görülmektedir. Programlara katılanlara dağılımlar itibarı ile bakıldığında ise programlara en çok katılımın en alt unvan (Memur) düzeyinde olduğu görülmektedir. Diğer unvanlar içerisinde memur unvanında bir defa katılanların oranı % 66,7, iki defa katılanların oranı % 77,6 ve iki defadan çok katılanların oranı % 67,3 olarak çıkmıştır.

Tablo 5: Çalışanların Unvanlarına Göre Programlara Katılma Durumları

Programa Katılma Durumu	Ünvanlar							TOPLAM
	1	2	3	4	5	6	7	
Bir defa katılan	2 8,3%	0 0,0%	1 4,2%	1 4,2%	2 8,3%	2 8,3%	16 66,7%	24 100,0%
İki defa katılan	1 2,0%	1 2,0%	0 0,0%	3 6,1%	5 10,2%	1 2,0%	38 77,6%	49 100,0%
İki defadan çok katılan	3 1,8%	4 2,4%	12 7,1%	27 16,1%	3 1,8%	6 3,6%	113 67,3%	168 100,0%
TOPLAM	6	5	13	31	10	9	167	241

	2,5%	2,1%	5,4%	12,9%	4,1%	3,7%	69,3%	100,0%
--	------	------	------	-------	------	------	-------	--------

Ünvanlar: 1: Şube Müdürü, 2: İkinci Müdür, 3: Servis Yetkilisi, 4: Servis Yetkili Yardımcısı, 5: Uzman, 6: Uzman Yardımcısı, 7: Memur.

4.2. Güvenirlilik Analizi

Araştırmanın modeli doğrultusunda eğitim ve geliştirme programlarına ilişkin 24 adet ve işgören motivasyonuna ilişkin 20 adet olmak üzere çalışmada toplam 44 adet değişken kullanılmıştır. Söz konusu değişkenlerin iç tutarlılıklarının olup olmadığını belirlemek üzere Güvenirlilik Analizi yapılarak Cronbach's alfa güvenirlilik katsayıları belirlenmiştir.

Çalışmada yer verilen eğitim ve geliştirme programları ve işgören motivasyonuna ilişkin güvenirlilik katsayıları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programları ve İşgören Motivasyonuna İlişkin Özet Tablo

	Değişken Sayısı	Cronbach's Alfa
Eğitim ve Geliştirme Programı	24	,986
Düzye 1: Tepki (T)	6	,964
Düzye 2: Öğrenme (Ö)	6	,959
Düzye 3: Davranış (D)	6	,959
Düzye 4: Sonuç (S)	6	,953
İşgören Motivasyonu	20	,984

Not: Gruplar; Düzye 1: Tepki (T), Düzye 2: Öğrenme (Ö), Düzye 3: Davranış (D), Düzye 4: Sonuç (S).

Eğitim ve geliştirme programı ve işgören motivasyonuna ilişkin güvenirlilik katsayılarına bakıldığında tüm değişkenler için Cronbach's alfa değerlerinin %95 üzeri çıktığı görülmektedir. Eğitim ve geliştirme programı değişkeninde alt düzeyler itibarı ile bakıldığında da aynı durum söz konusudur. Verilerin iç tutarlılıklarının olup olmadığını belirlemek amacıyla güvenirlilik katsayısı değerinin .70 ve üzerinde olması yeterli görülmektedir. Buna göre ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2006: 405; Altunışık vd., 2012: 116; Alpar, 2003: 381-382).

4.3. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programlarını Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının en son katıldıkları eğitim ve geliştirme programlarını değerlendirmelerine ilişkin ortalamalar Tablo 7'de verilmiştir. Tabloda her bir değişkene ilişkin ortalamalar verilmekle birlikte her bir düzyeye ait ortalamalar da belirtilmiştir. Katılımcıların değerlendirmeleri Düzye 1: Tepki (T), Düzye 2: Öğrenme (Ö), Düzye 3: Davranış (D), Düzye 4: Sonuç (S) olmak üzere dört farklı düzye de yer almaktadır. Katılımcıların eğitim ve geliştirme programları üzerine değerlendirmelerine ilişkin ortalamaların tamamı 3'ün (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum) üzerinde ortaya çıkmıştır. Genel ortalamaya (3,93) bakarak değerlendirmelerin yaklaşık olarak 4 (Katılıyorum) aralığında gerçekleştiği ifade edilebilir. Yani çalışanlar aldıkları eğitimi dört farklı grupta olumlu değerlendirmişlerdir. Dört farklı düzye itibarı ile ortalamalar Düzye 1: Tepki (T) 3,89 ortalama, Düzye 2: Öğrenme (Ö) 3,95 ortalama, Düzye 3: Davranış (D) 3,94 ortalama ve Düzye 4: Sonuç (S) 3,95 biçiminde birbirine yakın olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 7: Çalışanların Katıldıkları Eğitim ve Geliştirme Programlarına İlişkin Değerlendirmeleri

İfadeler	N	Ortalama	Std. Sapma
T01 Eğitim iyi organize edilmişti.	243	3,86	,9254
T02 Eğitim hedefleri kursiyerlere açıkça bildirilmişti.	243	3,86	,9103
T03 Eğitim ilgi çekici bir şekilde yapılmıştı.	243	3,88	,9045

T04 Eğitim benim için uygundu.	243	3,91	,9430
T05 Eğitimde bireysel ihtiyaçlara yer vermişti	243	3,93	,9158
T06 Eğitim bilgilendirici olmuştu.	243	3,93	,8909
Ö07 Eğitim aldıktan sonra kendime olan güvenimin arttığını hissediyorum.	243	3,95	,9612
Ö08 Eğitim aldıktan sonra kendime işteki yeteneğimin arttığını hissediyorum.	243	3,93	,9536
Ö09 Eğitim aldıktan sonra takım çalışmasının önemini daha iyi anlıyorum.	243	3,97	,9088
Ö10 Eğitim aldıktan sonra şirketteki rolümü daha iyi anlıyorum	243	3,95	,9032
Ö11 Eğitim aldıktan sonra zaman yönetiminin değerini daha iyi anlıyorum.	243	3,96	,9061
Ö12 Eğitimin bana değerli iş becerileri sağladığını hissediyorum.	243	3,93	,9203
D13 Eğitim beni arkadaşlarıma karşı daha hoşgörülü yaptı.	243	3,94	,9278
D14 Eğitim beni yönetime karşı daha hoşgörülü yaptı.	243	3,95	,8706
D15 Eğitim aldığımdan beri arkadaşlarıma karşı daha işbirlikçiyim.	243	3,94	,8842
D16 Eğitim aldığımdan beri çatışma ile baş edebiliyorum.	243	3,93	,8862
D17 Eğitim aldığımdan beri zorlu görevler alabiliyorum.	243	3,92	,8830
D18 Eğitim aldığımdan beri iş arkadaşlarıma daha çok anlayabiliyorum.	243	3,96	,9039
S19 Eğitim aldığımdan beri bölümümde iş üretimi artmıştır.	243	3,96	,8830
S20 Eğitim aldığımdan beri ekibim daha iyi sonuçlar elde etmektedir.	243	3,98	,8647
S21 Bölümümün bütün üyeleri eğitim aldıklarından beri hedeflerini aşmaktadırlar.	243	4,01	,8998
S22 Bölümümde takım çalışması düzeyi eğitim aldıklarından beri gelişmiştir.	243	3,97	,8691
S23 Bölümümün çıktı kalitesi eğitim aldıklarından beri gelişmiştir.	243	3,89	,9101
S24 Bölümümün toplam performansı eğitim aldıklarından beri artmıştır.	243	3,90	,8720
Genel Ortalama		3,93	,9040

Not: Gruplar; Düzey 1: Tepki (T), Düzey 2: Öğrenme (Ö), Düzey 3: Davranış (D), Düzey 4: Sonuç (S).

Aralıklar; Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5.

Düzey 1 (T) itibarı ile katılımcılara göre söz konusu programların kendileri için uygun olduğu, bireysel ihtiyaçlarına cevap verdiği ve bilgilendirici olduğu anlaşılmaktadır. Düzey 2 (Ö) itibarı ile katılımcılara göre söz konusu programların; takım çalışması, zaman yönetimi ve bankadaki rolünü anlama olma konularında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Düzey 3 (D) itibarı ile katılımcılara göre söz konusu programların; başkalarına karşı anlayışlı olma, yönetime karşı hoşgörülü olma ve arkadaşlarına karşı hoşgörülü olma konularında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Düzey 4 (S) itibarı ile katılımcılara göre söz konusu programların; kendileri başkalarına karşı anlayışlı olma, yönetime karşı hoşgörülü olma ve arkadaşlarına karşı hoşgörülü olma konularında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların aldıkları eğitimin onlar için yararlı olduğu söylenebilir.

4.4. Çalışanların İşgören Motivasyonuna İlişkin Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının işgören motivasyonuna ilişkin ortalamaları Tablo 8'de verilmiştir. Tabloda işgören motivasyonunu ifade eden 20 adet değişkene ait ortalamalar belirtilmiştir. Katılımcıların işgören motivasyonu üzerine değerlendirmelerinde ortalamaların tamamı 3,90'ın (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum) üzerinde ortaya çıkmıştır. Genel ortalama (3,98) değerlendirmelerin yaklaşık olarak 4 (Katılıyorum) aralığında gerçekleştiğini göstermektedir. Yani katılımcıların işgören motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Çalışanların İşgören Motivasyonuna İlişkin Değerlendirmeleri

İfadeler	N	Ortalama	Std. Sapma
01 Boş zamanlarımda, yapığım işe katkı yapacak faaliyetlerde bulunurum	243	3,95	,8986

02 İşimle ilgili kurslara katılıyorum.	243	3,92	,8896
03 Kariyer hedeflerimle ilgili profesyonel organizasyonlara katılıyorum.	243	3,95	,9482
04 Firmamda olup bitenler hakkında güncel bilgi sahibi olurum.	243	3,99	1,0062
05 Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip ederim.	243	4,00	1,0082
06 İyi bir iş çıkardığımı söyleyen insanlara inanırım.	243	3,97	,9554
07 Bir projeyi tamamladığım zaman kendimi ödüllendiririm.	243	4,00	,9315
08 Bir görev verildiği zaman, en iyisini yapmak için zaman harcarım.	243	4,00	,9204
09 Zor, ancak imkansız olmayan işler tasarlarım.	243	3,97	,9511
10 İşimi daha iyi yapabilmek için plan yaparım.	243	3,99	,9204
11 Az veya hiç bilgi sahibi olmadığım bir konuda görev almayı kabul ederim.	243	4,02	,8857
12 Yapılacak işleri başarmak adına patronumu beklemeden harekete geçerim.	243	4,01	,8623
13 İş performansımı kendi standartlarım yerine diğer personelin standartlarıyla kıyaslarım.	243	4,00	,8479
14 İşimi iyi yaptığımda kişisel tatmin duygusu hissederim.	243	3,96	,9039
15 İşimi kötü yaptığımda düşüncem olumsuz olur.	243	3,96	,8993
16 İşimi düzgün yapmaktan gurur duyarım.	243	3,96	,8969
17 İşimi her zamanki gibi yapmadığımda kendimi mutsuz hissederim.	243	3,97	,8788
18 İyi yapılan bir iş duygusuyla günün gerisine bakmaktan hoşlanırım.	243	3,95	,9123
19 İşimi etkin şekilde yapmaya gayret ederim.	243	4,02	,8926
20 Mevcut becerilerimi ve yeteneklerimi sergilerim.	243	4,00	,8907
Genel Ortalama		3,98	,9150

Not: Aralıklar; Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5.

Değerlendirmeler itibarı ile en yüksek (4 ve üzeri) ortalamalara bakıldığında; " İşimi etkin şekilde yapmaya gayret ederim (4,02)", "Az veya hiç bilgi sahibi olmadığım bir konuda görev almayı kabul ederim (4,02)", "Yapılacak işleri başarmak adına patronumu beklemeden harekete geçerim (4,01)", "Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip ederim", "Bir projeyi tamamladığım zaman kendimi ödüllendiririm (4)", "Bir görev verildiği zaman, en iyisini yapmak için zaman harcarım (4)", "İş performansımı kendi standartlarım yerine diğer personelin standartlarıyla kıyaslarım (4)" ve "Mevcut becerilerimi ve yeteneklerimi sergilerim (4)" değişkenlerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bütün değişkenler itibarı ile değerlendirmelerin 3.50'nin üzerinde çıkmış olması katılımcıların işgören motivasyonunun yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim ve geliştirme programı ve işgören motivasyonuna ilişkin genel değerlendirmeleri içeren ortalamalar Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programları ve İşgören Motivasyonuna İlişkin Özet Tablo

	N	Ortalama	Std. Sapma
Eğitim ve Geliştirme Programı	243	3,93	,7778
Düzye 1: Tepki (T)	243	3,89	,8408
Düzye 2: Öğrenme (Ö)	243	3,95	,8410
Düzye 3: Davranış (D)	243	3,94	,8138
Düzye 4: Sonuç (S)	243	3,95	,8000
İşgören Motivasyonu	243	3,98	,7874

Not: Gruplar; Düzye 1: Tepki (T), Düzye 2: Öğrenme (Ö), Düzye 3: Davranış (D), Düzye 4: Sonuç (S).

Aralıklar; Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5.

Katılımcıların eğitim ve geliştirme programları (3,93) ve işgören motivasyonuna (3,98) ilişkin genel değerlendirmelerin yaklaşık olarak 4 (Katılıyorum) aralığında gerçekleştiği ifade edilebilir. Banka çalışanlarının katıldıkları eğitim ve geliştirme programından memnun ve işgören motivasyonlarının yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

4.5. Çalışanların Programlara Katılma Durumları ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan banka çalışanların son bir yılda Eğitim ve Geliştirme Programlarına katılmaları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Ki-kare Bağımsızlık testi yapılmış ve 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Tablo 10).

H₀: Çalışanların son bir yıl içinde programlara katılması ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların son bir yıl içinde programlara katılması ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 10: Çalışanların Son Bir Yılda Programlara Katılmalarına Göre Motivasyon Düzeyleri

Programa Katılma Durumu	Motivasyon Düzeyleri		TOPLAM
	Düşük	Yüksek	
Programa Katılan	28 (12,0%)	206 (88,0%)	234 (100,0%)
Programa Katılmayan	5 (55,6%)	4 (44,4%)	9 (100,0%)
TOPLAM	33 (13,6%)	210 (86,4%)	243 (100,0%)
Pearson Ki-kare	Değer: 13,866	Serbestlik derecesi: 2	Anlamlılık: 0,001

Düzeyler: Katılıyorum: 1 (Düşük), Katılıyorum: 2 (Yüksek).

Yapılan Ki-kare Bağımsızlık testi sonucunda 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiş ve H₁ hipotezi 0,001 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Ki-kare Bağımsızlık testi sonuçları programlara katılan banka çalışanlarının motivasyon düzeylerinin yükseldiğini göstermektedir. Programa katılan çalışanların % 88'i motivasyon düzeylerini yüksek düzeyinde ifade etmişlerdir. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Programlarına katılanların söz konusu programlara katılmayanlara göre İşgören Motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Günümüzde işletmeleri saran rekabet olgusu işletmeleri, sıkı rekabet şartlarında rakipleriyle mücadelede zorlarken, rekabetin en önemli unsurlarından biri olan değişime ve değişime uyumlu olmaya, hatta pro-aktif olmaya itmektedir. İşletmelerin çevresinde yaşanan, iktisadi belirsizlikler, toplumsal sorunlar ve benzerleri gibi dış çevre etkenleri satış yönetimini etkilemektedir. Değişen dış çevre koşulları içinde, artan rekabet baskısı en önemlisidir. Değişimi yönetmek üzere, değişim için planlama yapmak, değişimi iyi karşılamak ve kişileri değişime uyum sağlayabilmeleri için iyi donatmak gerekmektedir. İşletmenin değişimle uğraşabilmesi için en geleneksel yöntem daha değişime karşı direnç ortaya çıkmadan çalışanların eğitilmesidir. Geleceğin işletmeleri, beşeri ilişkiler ve benzeri yetenekler konusundaki eğitimlere ağırlık vereceklerdir.

Bu çalışmada çalışanların eğitim ve geliştirme programlarına katılmaları ile motivasyonu arasındaki ilişki belirlenmiştir. Banka çalışanlarının katıldıkları eğitim ve geliştirme programı ile motivasyon düzeyleri arasında ilişki olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Katılımcıların eğitim ve geliştirme programlarına ilişkin değerlendirmelerinde ortalamaların tamamı olumlu çıkmıştır. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların aldıkları eğitimi yararlı buldukları söylenebilir. Katılımcıların işgören motivasyonu üzerine değerlendirmelerinde de benzer bir sonuç çıkmıştır. Katılımcıların işgören motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Yapılan Ki-kare Bağımsızlık testi sonuçları programlara katılan banka çalışanlarının motivasyon düzeylerinin yükseldiğini teyit etmiştir. Katılımcıların eğitim ve geliştirme programlarına katılanların söz konusu programlara katılmayanlara göre işgören motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir. Banka çalışanlarının katıldıkları eğitim ve geliştirme programından memnun ve işgören motivasyonlarının yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu tür programların düzenlenmesi kadar programların düzenlenme sıklığı ve işgörenlerin programlara katılımlarının ve teşvikinin sağlanması da önemli olmaktadır. Çünkü bunun sağlanması programların etkinliğini artıracaktır. Dolayısı ile bankalar çalışanları için eğitim ve geliştirme programlarını etkin bir şekilde yürütmelidirler. Bankacılık

sektöründe istihdam edilen işgören sayısının yaklaşık 315.000 kişi dolayında olduğu göz önüne alınırsa programların motivasyon ve sonuçta verimlilik olarak katkısı bankacılık işletmelerine yansımaktadır.

Sonuçları bankacılık sektöründe pazarlama uygulamaları açısından değerlendirmek gerekirse sözkonusu programların etkin bir şekilde düzenlenmesinin önemi biraz daha artmaktadır. Türkiye'de bankacılık sektöründe verilen hizmet türlerine bakıldığında bunlar; ATM, POS Cihazı, Bireysel Tüketici Kredisi, Kredi Kartı Hizmeti, Banka Kartı Hizmeti, Ön Ödemeli Kart Hizmeti, İnternet Bankacılığı, Mobil Bankacılık Hizmeti, Çağrı Merkezi Hizmeti olarak tanımlanmaktadır. Bu denli çeşitlilikte hizmeti sunmakta önemli role sahip işgörenler bankacılık işletmesi için iç müşteri değerini ifade etmektedir. Bu manada içsel pazarlama bir işletmenin dış müşterisini markasına sadık kılmak için harcadığı çabanın aynısını işletme içinde çalışan her düzeydeki personeline de uygulamasıdır. Sunduğu hizmet kalitesi düzeyini artırmayı amaçlayan işletmeler bakımından işgörenlerine yatırım yapmak, onların kalifiye niteliklerini yükseltmeye çalışmak iç müşteri hizmet kalitesi düzeyini yükseltme gayreti anlamına gelmektedir. Temel üretim faktörlerinden birisini teşkil eden emek faktörü işgören olarak beşeri bir anlam ifade ederken, üretim faktörlerinden ikincisi olan sermaye faktörü içerisinde de beşeri sermayeyi ifade etmektedir. Bankacılık sektöründe bu unsur entellektüel sermaye olarak daha önemli bir boyut kazanmaktadır.

Çalışmanın sonuçları öncelikle bankacılık sektöründe hizmet veren işletmelere olmak üzere, sektörde işgören olarak yer alanlara ve bu konuda çalışacak olan akademisyenlere katkı sağlayacak niteliktedir. Elde edilen sonuçlar dikkate alındığında sektördeki eğitim ve geliştirme programlarının tasarlanmasında ve düzenli biçimde yürütülmesinde araştırmada kullanılan değişkenlerden değerlendirme düzeyleri dikkate alınarak yararlanılabilecektir. Benzer yararlanma eğitim ve geliştirme programları ile işgören motivasyonu ilişkisi dikkate alındığında da söz konusudur. Belirtilen ana kütle çerçevesinde araştırma ve sonuçları geçerlidir, dolayısı ile sonuçları genellemek mümkün değildir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda eğitim ve geliştirme programlarının motivasyona ilave olarak işgören performansı, etkinliği, verimliliği, sadakati vb. ilişkileri ve etkileri incelenebilir; farklılıkları ortaya konularak tartışmalar literatüre taşınabilir. Ayrıca çalışma, farklı örneklerde yapılarak sonuçların karşılaştırılması yararlı olabilecektir.

Kaynakça

- Akıncioğlu, N. (2005). "Örgütlerde Eğitim Programlarının Maliyet Etkililik Açısından Değerlendirilmesi: TCMB için Bir ROI Model Uygulaması", Ankara:TCMB **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**.
- Alpar, R., (2013). **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler**, Genişletilmiş 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., (2012). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Geliştirilmiş Beşinci Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Atak, M. ve Atik İ. (2007). "Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Ocak, Cilt: 3 Sayı: 1, ss.63-70.
- Belfield, C., Hywell, T., Bullock, A., Eynon, R., and Wall, D. (2001). "Measuring effectiveness for best evidence medical education: A discussion", **Medical Teacher**, 23(2), 164-170.
- Bhat, Z. H. (2015), " Evaluating the Training Impact: A Three-Step Model", 8 th Doctoral **Thesis Conference IBS Hyderabad**, April, 23-24 http://www.researchgate.net/publication/280315717_Evaluating_the_Training_Impact_A_Three-Step_Model, [Erişim Tarihi: 17.08.2015].
- Bushnell D.S., (March, 1990). "Input, Process, Output: A Model for Evaluating Training". **Training and Development Journal**, 44 (3), 41-43.
- Dale, E. (1988). **Management: Theory and Practice**, Singapore: McGraw-Hill Management Series.
- Demirel, Yavuz (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(15), 115-132
- DeVillis, R. F. (2014). **Ölçek Geliştirme Kuram ve Uygulamalar**. (Çeviri Editör: Tarık Totan). Üçüncü Basımdan Çeviri. Ankara: Nobel Yayınları.
- Dilek, Serkan (2016), "Enformasyon ve Bilgiye dayalı Ekonomi", **Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi**, 11, 87-91
- Eroğlu, U. (2006). "İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi", **Yönetim Bilimleri Dergisi, Journal of Administrative Sciences**, (4: 2), 111-132.

Göllü, E. ve Kayı A (2014). "Impact of Personal Development Trainings on Employee Motivation: A Case Study From Turkish Pharmaceutical Sector", **The Journal of International Social Research**, Volume:7, Issue 33, 635-642.

Güllü, T. (2015). "Eğitim ve Geliştirme Programlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bankacılık Sektöründe İncelenmesi", Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kayseri: **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**.

Horzum, M.B. ve Balta, Ö.Ç. (2008). "Farklı Web Tabanlı Öğretim Ortamlarında Öğrencilerin Başarı, Motivasyon ve Bilgisayar Kaygı Düzeyleri", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** (H. U. Journal of Education), 34, 140-154.

İbicioğlu H. ve Antalyalı, Ö.L. (2005). "Uzaktan Eğitimin Başarısında İmkan, Algı, Motivasyon ve Etkileşim Faktörlerinin Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Uygulama", **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14, (2), 325-338.

Kalaycı, Ş. (2006), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 2. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Khan, M., I. (2012). "The Impact of Training and Motivation on performance of Employees", **Business Review**, 7, (2), 83-95.

Kırçı, Z. (2007). "Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum: **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**.

Kirkpatrick, D. L. (1976). **Evaluation of Training**. In R. L. Craig (Ed.), Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development (2nd ed., pp. 18–27). New York: McGraw-Hill.

Kirkpatrick, D. L. and Kirkpatrick, J. (2013). **Kirkpatrick Four Levels Audio Recordings Study Guide**, LLC: Kirkpatrick Partners.

Koçel, T. (2001). **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kuşluvan, Z. (1999), "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları", **Human Resources:İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, 3, (3), 55-64.

Küçük, Orhan (2016), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ekin Yayınları

Naong, M. N. (2014). "Impact of Skills-Development Training on Lower-Level Employee's Motivation and Job Satisfaction – A Case-Study of Five South African Companies", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5, (20), 369-380.

Nicholson, N. (2003), "How To Motivate Your Problem People", **Harvard Business Review**, January, 57-67.

Onay, M. ve Ergüden, S. (2011). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3, (2), 1309-8039 (Online).

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 15, (1), 85-97.

Öztürk M. ve Sancak S. (2007). "Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri", **Journal of Yaşar University**, 2, (7), 761-794.

Patterson, T. P. (2015). **Training Evaluation Investigating Core Self-Evaluations and Perceptions of Training Transfer**, Masters Theses & Specialist Projects, Kentucky: Western Kentucky University, Graduate School.

Şen, O. (2010). E-sertifika Programlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Anadolu Üniversitesi Perakendecilik E-Sertifika Programının Motivasyona Etkisi ile İlgili Bir Araştırma, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**.

Tanrıverdi, H. ve Oktay, K. (2001), "Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Vakfı, **Turizm Akademik**, 2, 33-41.

Taşkın, E. (2010). **Satış Yönetimi Eğitimi**, Altıncı Basım, İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). "İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2, (4), 3-18.

Türkiye Bankalar Birliği^a (2015). "İstatistiki Raporlar, Banka, şube ve Personel Bilgileri", <https://www.tbb.org.tr/tr/tuketiciler-icin/finansal-egitim/90>, [Erişim Tarihi: 07.08.2015].

Türkiye Bankalar Birliği^b (2015). "İstatistiki Raporlar, Bankaların Müřterilerine Sundukları Temel Hizmetler Tablosu-Ocak 2015", <https://www.tbb.org.tr/tr/tuketiciler-icin/finansal-egitim/90>, [Erişim Tarihi: 07.08.2015].

Warr, P., Allan, C., Birdi, K. (1999). "Predicting Three Levels of Training Outcome", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72, 351-375.