

APA Gürültü, E , Kayhan, E , Karatas, H . (2020). Sürdürülebilirlik Raporları Kapsamında İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri: Türkiye Örneği . Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 21 (3) , 21-40 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/anadoluibfd/issue/56987/771999>

Araştırma Makalesi

Başvuru Tarihi: 20.07.2020

Kabul Tarihi: 17.09.2020

Research Article

Received Date: 20.07.2020

Acceptation Date: 17.09.2020

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARI KAPSAMINDA İŞLETMELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Ercan Gürültü¹
Ebuzer Kayhan²
Hakan Karataş³

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

- ❖ Hizmet içi eğitim programı,
- ❖ Program inceleme,
- ❖ Sürdürülebilirlik raporu,
- ❖ Özel şirketler

Bu çalışmada amaç, Türkiye'deki bazı kurumsal şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarından hareketle bu kurumların uyguladıkları çeşitli eğitim faaliyetlerini belirlemek, yeni gelişmeye ve kurumsallaşmaya başlayan kurum veya işletmelere bu konuda bir resim sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma, doküman incelemesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bunun için Türkiye'nin sanayi veya hizmet sektöründen bankacılık, otomotiv ve enerji alanında faaliyet yürüten şirketlerin sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir. Araştırmaya dahil edilen sürdürülebilirlik raporlarının hangilerinin olacağı belirlenirken her sektörden dört sürdürülebilirlik raporu araştırmaya dahil edilerek maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Bunun sonucunda otomotiv, bankacılık ve enerji alanında 12 şirkete ait 2016 yılı sürdürülebilirlik raporları araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmada faaliyet raporları içerik analizi yöntemi yoluyla analiz edilmiştir. Böylece raporlarda yer alan eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim uygulamaları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler için kodlar belirlenmiş, bu kodlar farklı başlıklar altında gruplandırılarak kategoriler geliştirilmiş ve uygun temalarla eşleştirilmiştir. İçerik analizi sonucunda sürdürülebilirlik raporlarında yer alan eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim uygulamaları; 4 tema ile 6 kategori altında 34 koddan oluşan 210 ifade ile dile getirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre ilgili kurumların en çok kişisel gelişim ve mesleki gelişim eğitimine ağırlık verdikleri görülmüştür. Ayrıca iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, tedarikçi ve bayi eğitimi, ar-ge çalışmaları, sosyal sorumluluk projeleri, MEB ve üniversitelerle işbirliği eğitimleri de yapılmaktadır.

¹ Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, egurultu@gmail.com , <https://orcid.org/0000-0003-0175-021X>

² Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, e.kayheen@gmail.com , <https://orcid.org/0000-0001-5926-1967>

³ Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, hakaratas@gmail.com , <https://orcid.org/0000-0003-0207-7549>

IN-SERVICE TRAINING ACTIVITIES IN PRIVATE COMPANIES WITHIN THE SCOPE OF SUSTAINABILITY REPORTS: THE EXAMPLE OF TURKEY

Ercan Gürültü
Ebuzer Kayhan
Hakan Karataş

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the various in service training activities that corporate companies apply based on their sustainability report and present a Picture for companies or firms that are recently developing and institutionalizing regarding in service training activities. This study was conducted via document review for this aim. Sustainability reports of companies which conduct their businesses in banking, automotive and energy fields from industry and service sectors in Turkey. To choose which sustainability reports to use within the context of this study, four sustainability reports from each sector was decided to be included in the study to reach the maximum variety. Therefore, sustainability report of 12 companies in 2016 from banking, automotive and energy fields were studied for this research. Activity reports were analyzed via content analysis. It was aimed to reveal the education activities and in service training activities placed in these reports. Codes were determined for the data; categories were formed by grouping the codes under different titles and were matched with appropriate themes. Education activities and in service training activities placed in sustainability reports was uttered with 210 expressions which was compromised of 34 codes under 6 categories and 4 themes as a result of content analysis. The results showed that companies studied paid attention to individual and professional development. Besides, occupational health and safety training, supplier and dealer training, research-development studies, social responsibility projects and MEB and university cooperation trainings were concluded to be conducted.

Keywords:

- ❖ In-service training programs,
- ❖ Program review,
- ❖ Sustainability reports,
- ❖ Private companies

1. GİRİŞ

İnsanoğlunun çaba ve çalışmaları sonucu bilim ve teknoloji sürekli olarak bir gelişme ve ilerleme kaydetmiştir. Bu gelişme ve ilerlemeler zamanla toplumları dolayısıyla insanları tesiri altına almıştır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak 20.yüzyılın ikinci yarısı ile 21.yüzyılın başlarında bilgi ve teknolojideki gelişime, ilerleme ve yenilikler ülke, toplum, işletme veya kurumları derinden etkilemiştir (Altınışık, 1996). Kurum ve işletmelerin bu yeni bilgi, teknoloji ve değişimlere kayıtsız kalması mümkün değildir. Bunun yanında teknolojinin iş dünyasına getirmiş olduğu değişim ve yenilikler ülkeler ve özellikle de işletmeler arasında bir rekabet ortamı meydana getirmiştir. Değişime ayak uyduramayan toplumların bu rekabet ortamında varlığını sürdürmeleri imkânsızdır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009). Teknolojik gelişmelerle birlikte, geleneksel ekonomik yapıdan teknoloji destekli ekonomilerine geçiş sürecine girilmiştir. Geleceğe kalmak isteyen işletmeler geleneksel anlayıştan bilgiyi temele alan uygulamalara doğru yönelmeye başlamışlardır. Bundan dolayıdır ki 21.yüzyıl ekonomisinin temel ilkesi bilginin etkin kullanımı olmuştur (Güçlü ve Şahin, 2010). Bilginin ve bunun sonucu olarak teknolojik faaliyetlerin sürekli gelişmesi ve değişmesi ulusları ve işletmeleri daimi bir yenileşmeye ve değişime yönlendirmiştir. Bu gelişme ve değişimler karşısında varlıklarını sürdürmek isteyen uluslar (Almanya, Japonya, Amerika, Fransa vb.), teknolojideki gelişmelere ayak uydurmak ve uluslararası alanda söz sahibi olmak için 1950-1960 yılları arasında gerekli eğitim hamlelerini yapmışlardır (Aydın, 2014). Her işletme, hem kendisini hem de personelini her türlü yenilik ve bilgiyle donanımlı hale getirmek için kolları sıvamaya başlamıştır (Pehlivan, 1992).

Küreselleşme olgusuyla birlikte bilgi ve teknolojideki gelişme ve ilerlemeler tüm dünyada ciddi bir etki bırakmıştır. Eski dönem

ekonomi anlayışında rekabet edebilirlik ucuz işgücü, makineleşme, otomasyon tarafından belirlenirken yeni dönem ekonomi anlayışı bilgi birikimi, küresel iletişim ağı, öğrenme ve gelişmeye dayanmaktadır (Harmankaya, Aydın ve Zerenler, 2010). Bilimsel gelişmelere bağlı olarak iş dünyasında meydana gelen hızlı ve köklü değişiklikler, şirketlerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerine daha fazla bütçe ve zaman ayırmalarını zorunlu kılmıştır. Bilginin ve teknolojik gelişmelerin hızla yayılışı tüm dünyada işletmeler veya kurumlar arasında bir rekabet ortamı meydana getirdiği de bir gerçektir. Bu yeni ekonomik düzen içerisinde başka bir ifadeyle bu rekabet ortamında, işletmeler ayakta durabilmek için eğitilmiş ve donanımlı, yeni teknolojiyi etkin kullanabilen, karşılaştığı sorunlar karşısında sorumluluk alabilen çalışanları tercih etmektedir. Bunu yanında çalışma arkadaşlarıyla olumlu iletişim kurabilen, ekip ruhuna ve çalışmasına ayak uydurabilen, entelektüel ve duygusal zekasını gerektiği gibi kullanabilen bireylere ihtiyaç duymaktadırlar (Güçlü ve Şahin, 2010). Zira işletmeler kendilerine katkı sağlayan bireyleri tercih etmekte, bu sayede dünya pazarında söz sahibi olmaya odaklanmaktadır (Güldür, 2014). Bunun sonucu olarak işletmeler personelini donanımlı hale getirmek adına eğitimi temel bir vasıta olarak görmüş ve buna yönelik çalışmalara başlamışlardır. Zira eğitimin iş dünyasındaki etkisi her geçen gün daha da anlaşılır hale gelmiştir.

Eğitim, insanoğlunun var olmasıyla birlikte önemini her zaman korumuş en önemli unsurlardan biridir. Eğitimin birçok tanımı olmakla birlikte genel kabul, yaşantı yoluyla bireyin davranışlarında olumlu değişiklikleri meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1972). Eğitimin millet, toplum, kurum veya işletmeler üzerindeki etkisi her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Denilebilir ki toplumları geleceğe taşıyan,

ülkelerin gelişmişlik düzeyinin belirleyicisi olan, ülkelere uluslararası alanda saygınlık kazandıran etkenlerden başında eğitim gelir (Kayhan, Baysan ve Alıcı, 2018). Eğitim, sürekli olup daima değişim ve gelişime açık bir sistemdir. Bir milletin kalkınması ve gelişmesi için en pahalı, en etkili ve en karlı yatırım eğitimidir. Bugün milletlerin kalkınmışlık düzeyi ile eğitim düzeyleri arasında doğru orantı olduğu bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla eğitimin; bir ulusu kalkındırmada, gelişmişlik düzeyini göstermede ve geleceğe taşımadaki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Bu gerçeğin farkında olan uluslar, eğitime her geçen daha çok yatırım yaparak ayakta kalmaya ve geleceğin bilgi ve teknoloji dünyasında yer almaya çaba göstermektedir (Kaya, 2009).

Bugünün teknolojisi hızla değişirken bu değişimlerden işletmeler, kurumlar ve bunları oluşturan bireyler de çeşitli biçimlerde etkilenmektedir. Bunun zorunlu bir sonucu olarak kurumların yapı ve işlevlerinde köklü değişikliklerin meydana gelmesi kaçınılmaz olmuştur. Ulusların, toplumların, işletmelerin veya kurumların sağlıklı organize olabilmeleri ve süreklilik kazanabilmeleri değişim ve yeniliklere uyum sağlamalarıyla olabilmektedir. Bu değişime uyum sağlamak da ancak eğitimle mümkün olmaktadır. Bugün eğitim, dünyanın genelinde ekonomik gelişmede ve pazarlama sektöründe önemli bir rol oynamaktadır (Bulley, 2014). Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe çalışan personelin verimli olabilmesi ve yeni gelişmelere ayak uydurabilmesi ancak eğitimle mümkün olmaktadır. Bu verimliliği sağlamak kurumlarda sürekli ve etkin bir eğitim politikasını takip etmekle olmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009).

2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARI

Endüstri devrimiyle birlikte artış gösteren üretim odaklı sanayileşme ve teknoloji gelişimi bazı sorunları meydana getirmiştir. Ham madde ihtiyacı sonrası çevreye verilen zararın boyutları, doğal kaynakların plansızca ve hızla tüketilmesi bu sorunlardan birkaçına örnektir. Bu sorunların çevreye doğrudan ya da dolaylı olarak verdikleri zararlar (küresel ısınma, iklimsel değişim, çölleşme ve erozyon, zehirli atıklar, temiz su kaynaklarının kirletilmesi vb.) endişelere yol açmıştır (Özmen, Karakoç ve Yeşildağ, 2020).

Bu endişeleri gidermek, toplumun ve çevrenin bugünü ve geleceğine zarar vermeden işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirmek adına sürdürülebilirlik konusu gündeme gelmiştir. 1970'lerde BM'in çabalarıyla gündeme gelen sürdürülebilirlik konusu, bugün de giderek artan bir şekilde ilgi görmektedir. İşletmeler günümüzde faaliyetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini gönüllü olarak hazırladıkları sürdürülebilirlik raporları ile bilgi kullanıcılarına sunmaktadırlar (Aracı ve Yüksel, 2016).

Sürdürülebilirlik (sustainability) çevreye çok az zarar veren ve ya hiç zarar vermeyen ve bu nedenle uzun süre devam etmesi mümkün olan sürdürmek, devam ettirmek anlamına gelmektedir (www.dictionarycambridge.com). Sürdürülebilirlik kavramının işletmelerdeki tanımı ise şirketlerde tüm paydaşlar için uzun vadeli ve kalıcı değer oluşturmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal unsurların şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanmasıdır (Aras, Tezcan ve Kutlu Furtuna, 2018). İşletmeler şeffaf olmak adına sürdürülebilirlik raporları hazırlayıp iç ve dış paydaşlarıyla paylaşmaktadırlar. Sürdürülebilirlik raporu şirketlerin sürdürülebilirlik hedefine ulaşırken sergilediği olumlu ve olumsuz performanslarını da ifade etmektedir. Bunun yanında şirketlere sürdürülebilirlik faaliyetlerinin benimsenmesi ve

etkilerinin raporlanması, ekonomik büyümenin sürdürülmesi ve yaygınlaştırılması, rekabet gücünün artırılması, hissedar değeri, saygınlık, kurumsal itibar, müşteri memnuniyeti ve sadakat, marka değeri, çalışanların haklarının korunması ve maliyet tasarrufu konularında fayda sağlar. Böylece, sürdürülebilirlik raporlaması risklerin ve fırsatların daha iyi anlaşılmasını sağlar ve olumsuz çevresel, sosyal ve yönetsel etkileri azaltır (Özçelik ve Avcı Öztürk, 2014). Sonuç olarak bu raporlar, kuruluşların faaliyetlerini daha sürdürülebilir hale getirmek için hedef belirlemelerine, performanslarını ölçmelerine ve değişimi yönetmelerine yardımcı olmaktadır (GRI, 2013).

3. HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bir ülke için en önemli zenginlik, her yönüyle gelişmiş ve yetişmiş insan gücü oluşturmaktır. Üretim için en temel faktörlerden biri olan insan gücünün sayısal miktarından çok iş gücünün sahip olduğu nitelik düzeyidir. Bireylerin iş hayatı öncesinde aldıkları eğitimin yanında, işe girişten sonra verilen hizmet içi eğitim faaliyetlerin önemini anlayan ve uygulayan milletler bugün hem sanayise hem de ve teknolojiye önde geldiği bilinmektedir. Bunun için personele sağlanacak hizmet içi eğitim, hem kurumun kalitesini ve niteliğini yükseltecek hem de personelin motivasyonunu yüksek tutup işe yönelik verimliliğini artıracaktır. Bu durum ülkelerin dolayısıyla de işletmelerin iş dünyasında rekabet etmeleri bakımından oldukça önemlidir (Öztürk ve Sancak, 2007).

Bugünün gelişen ekonomik, sosyal ve teknolojik yapıdaki yenilik ve gelişmelere ayak uyduramayan işletmelerin iş dünyasında ayakta kalmaları zordur. Bilim ve teknolojiye uyum sağlamak ve rekabet ortamına tutunabilmek isteyen işletmeler yalnızca teorik bilgiye sahip olan iş gücüyle bu olumsuz durumu aşamamaktadır. Teorik bilgiye

sahip olmanın yanında kendisini mümkün olduğunca geliştiren, çalışacağı kurumda verimliliği yüksek seviyede tutmayı kendisine bir görev bilen donanımlı çalışanlar firmalar tarafından tercih edilmektedir. Bir işletmenin başarısı çalışanların başarısına bağlı olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Çalışanların, görevleriyle ilgili yenilikleri takip etmesi ve kendini sürekli olarak geliştirmesi işteki verimliliğini yükseltmektedir. Bunun için çalışanlara gerekli hizmet içi eğitim faaliyetleri verilmelidir. Dolayısıyla her işletmede çalışanların gerekli nitelikler doğrultusunda firma tarafından eğitilmesi son derece önemlidir (Ergül, 2006). Örgün eğitim faaliyetleriyle edinen teorik bilginin üzerine inşa edilmesi gereken uygulama bilgileri personele verilmelidir. Bu da yaygın eğitimin bir alt dalı olan hizmet içi eğitim etkinlikleri yoluyla yapılabilir. Hizmet içi eğitimlerin sürekliliği de sağlanmalıdır. Bu sürekliliği işletmenin bizzat kendisi sağlayacaktır. Bunu sağlamak için işletme, kurum veya şirketler, kendi çalışanına yönelik gerekli tespitleri yapmak ve bu tespitler doğrultusunda gerekli eğitimi sağlamak zorundadır (Güçlü ve Şahin, 2010).

Literatüre bakıldığında hizmet içi eğitim üzerine birbirinden farklı birçok tanımlamanın yapıldığı görülmektedir. Taymaz (1997)'ye göre hizmet içi eğitim, özel veya kamu sektöründe belli bir ücret karşılığında çalışan ve hizmet eden kişilerin işle ilgili eksik oldukları konularda gerekli bilgi ve becerileri edinmelerini sağlamak için yapılan eğitim faaliyetleridir. Aytaç (2000)'e göre ise üretim sırasında verimin ve kalitenin artırılması, çalışma sırasında ortaya çıkabilecek hataların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi ve tasarrufların artırılması amacıyla şirket tarafından verilen kişisel ve mesleki eğitimidir. Tanımlamalara bakıldığında hizmet içi eğitimle yapılmak istenen; yaşam boyu eğitimi hayata geçirmek, yenilikler ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayacak maddi ve manevi yönden donanımlı bireyler yetiştirmek ve işletme veya

kurumları geleceğe taşımaktır. Sürekli olarak değişen ve gelişen ekonomik yapı içerisinde hizmet içi eğitimin ana hedefi, çalışanların iş hayatının istenen niteliklere sahip olmasını sağlayabilmektir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

Hizmet içi eğitim türlerine bakıldığında farklı şekillerde sınıflamaların yapıldığı görülmektedir. Buna göre hizmet içi eğitim; oryantasyon eğitimi, temel eğitim, geliştirme eğitimi, tamamlama eğitimi, yükseltme eğitimi ve özel alan eğitimi şeklinde altı kategoriye ayrılmaktadır (Taymaz, 1997). Bilgin, Akay, Koyuncu ve Haşar (2007) ise eğitilenlerin hizmette bulunduğu aşamaya göre hizmet içi eğitim, üst kademelere yükseltilecek personel için yükselme eğitimi, kurumda görevi değiştirilecek personel için alan değiştirme eğitimi, uygulama zamanına göre hizmet içi eğitim ve uygulama yerine göre hizmet içi eğitim olmak üzere beş kısma ayırmışlardır. Bir başka sınıflama ise hizmeti içi eğitimi uygulama amacına (oryantasyon eğitimi, temel eğitim, geliştirme eğitimi, tamamlama eğitimi, yükseltme eğitimi ve özel alan eğitimi) ve yapıldığı yere (iş başında ve iş dışında eğitim) göre ikiye ayırmaktadır (Aydın, 2014). Hizmet içi eğitim türlerini sınıflandırılmasında yukarıdakilere ek olarak başka birçok sınıflandırma var.

3.1. Hizmet İçi Eğitimin Önemi

İşletmeler, iş dünyasındaki rekabet karşısında varlığını sürdürebilmek için çalışanını işletmenin hedeflerine göre yetiştirmek durumundadır. İşe personel almak için yapılan mülakat veya başka uygulamalar, her zaman istenilen nitelikte olmamakta veya örgün eğitimle edinilen bilgi ve uygulamalar iş ortamında yetersiz kalabilmektedir. Örgün eğitimde edinilen bilgi ve beceriler belli süre varlığını kurur. Zira teknolojik gelişmeler ve ilerlemeler, bilginin sınırsızlığı, rekabetin artması

gibi nedenlerle eski bilgilerin üzerine yeni bilgi ve becerilerin eklenmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Hem çalışanı donanımlı hale getirmek hem de yenileşmeye ve değişime önem veren firmanın içinde bulunduğu yetersiz durumları gidermek ancak hizmet içi eğitim yoluyla mümkün olduğu bilinen bir gerçektir (Öztürk ve Sancak, 2007). Bunun yanında hizmet içi eğitim alan iş gören, göreviyle ilgili gerekli nitelikleri edineceğinden çalışma alanları genişleyecek ve yöneticilerle aralarındaki işle ilgili olumsuzlukları en alt düzeye inebilecek ve verimlilik üst düzeye çıkacaktır (Ataklı, 1992). Buradan anlaşıldığı üzere şirket veya işletmelerin varlığını sürdürebilmesi, teknolojik yeniliklere ayak uydurabilmesi ve rekabetin kaçınılmaz olduğu iş dünyasında tutunabilmesi için eğitim veya hizmet içi eğitim faaliyetlerini sürekli olarak takip etmesi gerekir. Ancak bu eğitimlerle rekabet dünyasında geleceğe kalabilir. Bundan dolayıdır ki hizmet içi eğitim faaliyetleri bugünün iş dünyasında önemli bir yer edinmektedir.

3.2. Özel Şirketlerde Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitimin en önemli özelliği, yaşam boyu eğitimi temele alması ve böylece işletmelerin ihtiyaç duydukları zamanda ilgili yerlerden bu eğitimi almasıdır. Herhangi bir kurumda göreve yeni başlayan kişi, mesleği ile ilgili yenilik ve gelişmelerin gerisinde kalmamak adına her zaman bir hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadır (Sabuncuoğlu, 2005). Hizmet içi eğitimin temel nedenlerin başında teknolojideki hızlı gelişme ve değişimler, rekabet koşulları karşısında bireyleri gerekli niteliklere hazırlamak gelmektedir (Akgemci, 1997). Eskiden hizmet içi eğitim daha çok teknik bilgi şeklinde algılanmaktaydı. Bugünkü literatüre bakıldığında ise hizmet içi eğitim teknik bilginin yanında karar alma ve bu kararları uygulama, değişim ve yenilikleri takip etme ve ayak uydurma gibi nitelikleri kazandırmayı amaçlamaktadır (Görmüş ve Kahya, 2010).

Özel işletmelerde hizmet içi eğitim ihtiyacı her geçen gün artmakta ve eksikliği hissedilmektedir. Bunun farkında olan kurumlar, gerekli eğitim faaliyetlerini ya kurumda kurdukları eğitim bölümünden yahut dışarıdan eğitim danışmalık hizmeti yoluyla almaktadırlar. 21.yüzyılın teknolojik gelişmelerinde ve rekabet ortamında kurum veya işletmelerin ayak kalabilmesi, nitelikli ve donanımlı personel kadrosuna sahip olmakla mümkün olduğunu söylemek yadsınamaz bir gerçektir. Zira örgütlerin amaçladıkları mal veya hizmeti pazar koşullarına uygun bir şekilde üretip pazarlayabilmeleri işletmenin ancak nitelikli ve eğitilmiş iş görenleri çalıştırmasıyla gerçekleşebilmektedir. Bunun bilincinde olan işletmeler, her fırsatta personeline hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenleyerek rekabet etme gücünü ve müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutmaktadır (Demirtaş, 2010).

4. AMAÇ VE ÖNEM

Bu çalışmada amaç, Türkiye'deki bazı kurumsal şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarından hareketle bu kurumların uyguladıkları çeşitli eğitim faaliyetlerini belirlemek ve yeni yeni gelişmeye ve kurumsallaşmaya başlayan kurum veya işletmelere bu konuda bir resim sunmaktır. Eğitim ve eğitilmiş insanın önemi her geçen gün iş dünyasında veya devlet kurumlarında varlığını ciddi bir şekilde hissettirmektedir. Öyle ki şirketlerin en önemli harcamaları eğitim alanına yapılmaktadır. Bunun yanında daha da önemlisi, iş dünyasında eğitimin bir yaşam politikası haline getirilip sürekli bir değişim ve gelişim vasıtası olarak kullanılmasıdır. Dünyadaki gelişimlerin gerisinde kalmak, gerekli önlemleri almamak, personeline gerekli eğitimi sağlamamak bir nevi kepenk indirip varlığını sona erdirmektir. Varlığını sürdürmek adına sürekli bir yenileşme ve gelişme politikasını takip etmek ancak eğitimi sürekli kılmakla mümkün olmaktadır. Eğitimin

örgün eğitimle sınırlı olmadığı farkında olan şirketler, kendi kurumlarının ülke veya dünya pazarında rekabet etmesini sağlamak adına sürekli hizmet içi eğitim faaliyetlerini uygulamaktadırlar.

İş dünyasının acımasız rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen küçük firmaların, kurumsal firmaların bu pazar rekabetinde ayakta kalmak için kurumlarına yönelik ne gibi hizmet eğitim faaliyetleri uyguladıkları veya takip ettiklerini bilmeleri onlar için önemli bir yere sahiptir. 21.yüzyılda örgün eğitimle alınan bilgilerin iş ortamında yetersiz kaldığı bir gerçektir. Bunun farkında olan şirketler, çalışanlarına iş yaşamında gerekli olacak ve firmayı geleceğe taşıyacak bilgi ve becerileri hizmet içi eğitimle gidermeye çalışmaktadırlar. Bu çalışmada, Türkiye'de önde gelen birkaç kurumsal firmanın hizmet içi eğitim kapsamında yürüttükleri eğitim faaliyetlerinin neler olduğu ve nasıl uyguladıklarına dair bir resim sunulmuştur. Sürdürülebilirlik raporları üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak bu raporların ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç boyuttaki ele alınıp değerlendirildiği ve bu çalışmaların bankacılık sektörü üzerinde yapıldığı görülmektedir (Kaya, 2010; Alp, Öztel ve Köse, 2015; Gerekan ve Bulut, 2018; Ecer, 2019; Saxena ve Kohli 2012; Zahid ve Ghazali, 2015; Weber, 2017 vb.). Literatür taraması sonucu daha önce böyle bir çalışmanın yapılmaması ve kurumsal olma yolunda yeni yeni gelişmeye başlayan şirketlere hizmet içi eğitim adına bir resim sunması araştırmayı önemli kılmaktadır.

5. YÖNTEM

Türkiye'deki özel şirketlerin eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim uygulamalarının neler olduğunun tespit edilmesinin amaçlandığı bu araştırma, doküman incelemesi olarak gerçekleştirilmiştir. Doküman incelemesi, araştırılması amaçlanan durumlar hakkında bilgi

içeren yazılı belgelerin analiz edilmesini ifade eder (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu amaçla Türkiye'nin sanayi ve hizmet sektörüne yön veren alanlardan bankacılık, otomotiv ve enerji alanında faaliyet yürüten şirketlerin sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir.

Araştırmaya dahil edilen sürdürülebilirlik raporlarının hangilerinin olacağı belirlenirken her sektörden dört sürdürülebilirlik raporu araştırmaya dahil edilerek maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın yapıldığı tarihte şirketler tarafından en son 2016 tarihli raporlar yayımlandığı için toplamda 12 şirkete ait 2016 yılı sürdürülebilirlik raporları eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim uygulamaları açısından incelenmiştir.

Araştırmada raporlar tek tek içerik analizi yapılarak incelenmiş, raporlarda yer alan eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim uygulamaları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler için kodlar belirlenmiş, bu kodlar farklı başlıklar altında gruplandırılarak kategoriler geliştirilmiş ve uygun temalarla eşleştirilmiştir.

Araştırmanın iç geçerliğini artırmak için ortaya çıkan kodların söz konusu kategori ve temaları temsil edip etmediğinin teyidi Eğitim Programları ve Öğretim Alanından 2 farklı uzmanın görüşü ile sağlanmaya çalışılmıştır. Uzmanların yapmış olduğu eşleştirme ile araştırmacıların yapmış olduğu eşleştirmeler karşılaştırılmış ve sonuçların güvenilirliği Miles & Huberman (1994)'ın güvenilirlik formülü ile test edilmiştir. Güvenirlik formülü= $\frac{\text{görüş birliği}}{\text{görüş birliği} + \text{görüş ayrılığı}} \times 100$ olarak kullanılmıştır. Analizler neticesinde ortaya çıkan Güvenirlik= $\frac{30}{30+4} \times 100=0.882$ olarak hesaplanmıştır. Miles & Huberman (1994) ve Patton (2002)'ye göre kodlayıcılar arası görüş birliğinin %80'den fazla olması beklenmektedir. Kod, kategori ve temalar bulgular bölümünde tablolar ve şekiller ile birlikte sunulmuştur.

Ayrıca raporlarda yer alan eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim uygulamalarına birebir yer verilerek bulgular desteklenmeye çalışılmıştır.

6. BULGULAR

Bu bölümde, çalışma grubuna dâhil edilen özel şirketlerin (bankacılık, enerji, otomotiv sektörü) 2016 yılına ait sürdürülebilirlik raporlarında yer alan eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim uygulamalarına dair bulgulara yer verilmiştir. Faaliyet raporlarında yer alan ve doğrudan verilen alıntılarda firma isimlerinin belirtilmemesine dikkat edilmiştir. Örneğin; bankacılık sektörü için Banka1, otomotiv sektörü için Otomotiv1, enerji sektörü için ise Enerji1 gibi kodlar kullanılmıştır. Yine rapor içeriğinde geçen kurum ve kuruluş isimleri ise "xxxxx" kodu ile ifade edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre çalışma grubuna dâhil edilen özel şirketlerin 2016 yılına ait sürdürülebilirlik raporlarında yer alan eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim uygulamaları; 4 tema ile 6 kategori altında 34 koddan oluşan 210 ifade ile dile getirilmiştir. Belirtilen bu 4 tema: "personel ve paydaş eğitimi", "sosyal sorumluluk ve eğitim", "basım-yayım aracılığıyla eğitim" ve "kurum ve kuruluş aracılığıyla eğitim" şeklinde sıralanmış ve bu temalara ait model Şekil 1.'de sunulmuştur.

Şekil 1. Özel şirketlerin eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim uygulamaları temalar

“Personel ve paydaş eğitimi” teması; “personel gelişimine yönelik eğitimler”, “personel bilinçlendirmeye yönelik eğitimler” ve “paydaşlara yönelik eğitimler” kategorileri şeklinde; “sosyal sorumluluk ve eğitim” teması; “sosyal sorumluluk faaliyetleri” kategorisi

şeklinde; “basım ve yayım aracılığıyla eğitim” teması; “basım-yayım faaliyetleri” kategorisi şeklinde; “kurum ve kuruluş aracılığıyla eğitim” teması ise; “kurum ve kuruluşlarla işbirliği” kategorisi şeklinde sıralanmış ve kategorilere ait model Şekil 2.’de sunulmuştur.

Şekil 2. Özel şirketlerin eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim uygulamaları kategoriler

Özel şirketlerin 2016 yılı sürdürülebilirlik raporlarının analizi sonucu ortaya çıkan ve bu raporlarda yer alan eğitim faaliyetleri ve hizmet için eğitim uygulamalarına dair “personel

gelişimine yönelik eğitimler”, “*personel bilinçlendirmeye yönelik eğitimler*” ve “*paydaşlara yönelik eğitimler*” kategorilerine ait kodların modeli Şekil 3.’te sunulmuştur.

Şekil 3. Personel gelişimine, personel bilinçlendirmeye ve paydaşlara yönelik eğitimler kategorilerinin



Özel şirketlerin 2016 yılı sürdürülebilirlik raporlarının analizi sonucu ortaya çıkan “sosyal sorumluluk faaliyetleri”, “basım-yayım

faaliyetleri” ve “kurum ve kuruluşlarla işbirliği” kategorilerine ait kodların modeli Şekil 4.’te sunulmuştur.

Şekil 4. Sosyal sorumluluk faaliyetleri, basım-yayım faaliyetleri, kurum ve kuruluşlarla işbirliği kategorilerinin oluşturduğu kodlar



6.1. Personel ve paydaş eğitimi teması

Özel şirketlerin eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim uygulamalarını ortaya çıkarmak yapılan analiz sonucunda; sürdürülebilirlik raporlarından elde edilen “personel gelişimine yönelik

eğitimler” isimli kategoriye ait kodların yüzde ve frekansları Tablo 1.’de sunulmuştur.

Tablo 1. Personel gelişimine yönelik eğitimler kategorisi

Personel gelişimine yönelik eğitimler	f	%
Kişisel gelişim eğitimi	12	18.46
Mesleki gelişim eğitimi	12	18.46
Teknik eğitim	10	15.38
Girişimcilik eğitimi	5	7.69
Liderlik eğitimi	5	7.69
Bilgi güvenliği eğitimi	5	7.69
Oryantasyon	4	6.15
Yabancı dil eğitimi	3	4.62
Kodlama ve yazılım eğitimi	3	4.62
İş başı eğitimi	2	3.08
Finansal okuryazarlık eğitimi	2	3.08
Çalışma hayatı eğitimi	1	1.54
Risk yönetimi eğitimi	1	1.54
Toplam	65	100

Tablo 1. incelendiğinde, özel şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında personel gelişimine yönelik eğitim faaliyetlerinin 65 ifade ile belirtildiği ve raporlarda %18.46'lık oranla en çok "kişisel gelişim eğitimi" ve "mesleki gelişim eğitimi" kodlarının yer aldığı görülmektedir. Bu kodları sırasıyla "teknik eğitim", "girişimcilik eğitimi", "liderlik eğitimi", "bilgi güvenliği eğitimi", "oryantasyon", "yabancı dil eğitimi", "kodlama ve yazılım eğitimi", "iş başı eğitim", "finansal okuryazarlık eğitimi", "çalışma hayatı eğitimi" ve "risk yönetimi eğitimi" kodlarının takip ettiği görülmektedir. Örneğin;

Banka1: "Akademik hayat arasında bir köprü kurma misyonuyla 2015 yılında "xxxxxx" Üniversitesi ile birlikte hayata geçirdiğimiz ön lisans programı, ikinci yılında 100 öğrenci ile devam etti. Mesleki gelişim ve kişisel gelişim alanlarında yapılandırdığımız eğitimlere 2016

yılında 20.363 kişi katıldı. Kişi başına düşen eğitim saati 34,2 oldu. 2016'da geleceğin bankacılığını tasarlama yolunda gençleri ve girişimcileri destekleyecek yatırımlardan birine imza attık. Yazılım geliştirmeyi öğrenmek ve öğrendikleri ile üretime katkıda bulunmak isteyen herkese açık ve ücretsiz bir program olan "xxxxxx" yi hayata geçirdik. 2017'de daha da büyüyen devam edecek olan "xxxxxx", kodlama eğitimleri, finansal rehberlik, kuluçka, hızlandırma ve yatırım bölümlerinden oluşan geniş kapsamlı bir platformdur."

Özel şirketlerin eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim uygulamalarını ortaya çıkarmak için yapılan analiz sonucunda; sürdürülebilirlik raporlarından elde edilen "personel bilinçlendirmeye yönelik eğitimler" isimli kategoriye ait kodların yüzde ve frekansları Tablo 2.'de sunulmuştur.

Tablo 2. Personel bilinçlendirmeye yönelik eğitimler kategorisi

Personel bilinçlendirmeye yönelik eğitimler	f	%
İş sağlığı ve güvenliği eğitimi	10	25.64
Spor eğitimi	9	23.08
Çevre eğitimi	8	20.51
İş etiği ve yolsuzlukla mücadele eğitimi	7	17.95
İnsan hakları eğitimi	3	7.69
Davranış eğitimi	2	5.13
Toplam	39	100

Tablo 2. incelendiğinde, özel şirketlerin personel bilinçlendirmeye yönelik eğitimlerinin 39 ifade ile belirtildiği ve %25.64'lük oranla raporlarda en çok **“iş sağlığı ve güvenliği”** kodunun yer aldığı görülmektedir. Bu kodu sırasıyla **“spor eğitimi”**, **“çevre eğitimi”**, **“iş etiği ve yolsuzlukla mücadele eğitimi”**, **“insan hakları eğitimi”** ve **“davranış eğitimi”** kodlarının takip ettiği görülmektedir. Örneğin;

Otomotiv1: “2016 yılında 2.367 kişiye 3.673 adam/saat **İSG eğitimi** verilmiştir. İSG eğitimleri kapsamında Mesleki Hastalıklar ve Korunma yolları konusunda da Şirket doktorumuz tarafından gerekli bilgiler verilmektedir. Çalışanlarımızda ekolojik çevre konusunda farkındalık yaratmak amacıyla geçen dönemlerde yürüttüğümüz çalışmalara 2016 yılında da devam edilmiştir. Bilgilendirme ekranlarında tüketimlerimizin **çevresel etkisine dair bilgilendirici yazılar yayınlanmaktadır**. Dijital ekranlarda görsellerle, intranette banner ile ve ana girişimizde bulunan Sürdürülebilirlik panosuyla çalışanlarımıza sürekli bilgilendirilmede bulunmaktadır. Sosyal Hizmetler Çocuk Yetiştirme Yurdu'ndaki öğrencilere **basketbol eğitimi içeriğiyle**

oluşturulan programda eğitim sonrası bir karşılaşma düzenlenerek bu karşılaşmaya katılan öğrencilerin basketbol kıyafeti, basketbol topu ve diğer spor ihtiyaçları temin edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda; sürdürülebilirlik raporlarından elde edilen **“paydaşlara yönelik eğitimler”** isimli kategoriye ait kodların yüzde ve frekansları Tablo 3.'te sunulmuştur.

Tablo 3. Paydaşlara yönelik eğitimler kategorisi

Paydaşlara yönelik eğitimler	f	%
Tedarikçi ve bayi eğitimi	9	56.25
Stajyer eğitimi	7	43.75
Toplam	16	100

Tablo 3. incelendiğinde, özel şirketlerin raporlarında paydaşlara yönelik eğitimlerinin 16 ifade ile belirtildiği ve %56.25'lik oranla **“iş sağlığı ve güvenliği”** koduna yer verildiği görülmektedir. Yine bu kodu **“stajyer eğitimi”** kodu takip etmektedir. Örneğin;

Enerji1: “2014 yılında hayata geçirilen **“Stajyer Kariyer Destek Programı”** ile stajyerlerin kariyer planlamalarına ve bireysel gelişimlerine katkı sağlayacak eğitimler ve aktiviteler 2016 yılında da düzenlendi. 2016 yılı içinde üniversite öğrencilerinden 35, lise öğrencilerinden ise 22 öğrenciye staj imkanı sağlandı. Şirketimiz Çalışma İlkeleri'ne uyum yükümlülüğü bulunan **tedarikçilerimizin tümünün** de Yolsuzlukla Mücadele Eğitimi'nden geçmesini sağlarız. Bu doğrultuda da 2016 yılında **122 tedarikçi firmada toplam 244 kişi 122 saat rüşvet ve yolsuzlukla mücadele eğitimi gerçekleştirerek tedarikçilerimizin %100 oranında bu eğitimden geçmiş olmasını sağladık.**”

6.2. Sosyal sorumluluk ve eğitim teması

Analizler sonucunda; sürdürülebilirlik raporlarından elde edilen “sosyal sorumluluk faaliyetleri” isimli kategoriye ait kodların yüzde ve frekansları Tablo 4.’te sunulmuştur.

Tablo 4. Sosyal sorumluluk faaliyetleri kategorisi

Sosyal sorumluluk faaliyetleri	f	%
Sosyal sorumluluk projeleri	12	25.53
Kültür-sanat etkinlikleri	9	19.15
Öğrencilere burs imkanı	9	19.15
Aile ve çocuk sağlığı eğitimi	7	14.89
Toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimi	6	12.77
Engelli eğitimi	4	8.51
Toplam	47	100

Tablo 4. incelendiğinde, raporlarda sosyal sorumluluk faaliyetlerinin 47 ifade ile belirtildiği ve %25.53’lük oranla en çok “**sosyal sorumluluk projeleri**” koduna yer verildiği görülmektedir. Bu kodu sırasıyla “*kültür-sanat etkinlikleri*”, “*öğrencilere burs imkanı*”, “*aile ve çocuk sağlığı eğitimi*”, “*toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimi*” ve “*engelli eğitimi*” kodlarının takip ettiği görülmektedir. Örneğin;

Banka2:“Bilim, sanat ve edebiyat içerikli kitap basımı, İşitsel ve görsel kültür malzemelerinin üretimi, Sahne sanatları etkinlikleri, Plastik sanatlar ve el sanatlarına yönelik koleksiyon/sergi çalışmaları, **Sosyal misyona uygun kampanyaların düzenlenmesi** ve fikirlerle gelişecek diğer **kültürel çalışmalardan** oluşmaktadır. Çağdaş eğitim olanaklarına sahip olmayan ilköğretim çağındaki çocukların okul dışı eğitim aktiviteleri gerçekleştirmelerine fırsat vermek amacıyla Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) işbirliğiyle düzenlenen “Okuyorum Oynuyorum” projesine 2006 yılından bu yana destek veriyoruz. **Proje**

kapsamında 2016 yılında 130.000’e yakın çocuk/etkinlik sayısına ulaştık. Ayrıca toplumsal cinsiyet eşitliğiyle ilgili farkındalık yaratıcı projeleri desteklemeye devam ederek geniş kitlelere ulaşılması hedeflenmektedir.”

6.3. Basım ve yayım aracılığıyla eğitim teması

Analizlerden elde edilen bulgulara bakıldığında; sürdürülebilirlik raporlarında “*basım-yayım faaliyetleri*” isimli kategoriye ait kodların yüzde ve frekansları Tablo 5.’te sunulmuştur.

Tablo 5. Basım-yayım faaliyetleri kategorisi

Basım-yayım faaliyetleri	f	%
Denetim ve sertifikasyon	8	57.14
AR-GE çalışmaları	5	35.72
Sürelî yayınlar	1	7.14
Toplam	14	100

Tablo 5. incelendiğinde, basım-yayım faaliyetlerine 14 ifade ile raporlarda yer verildiği ve %57.14’lük oranla en çok “**denetim ve sertifikasyon**” kodunun belirtildiği görülmektedir. Bu kodu sırasıyla “*AR-GE çalışmaları*” ve “*sürelî yayınlar*” kodlarının takip ettiği görülmektedir. Örneğin;

Otomotiv2: “Firmamız çalışanlarının yenilikçi fikirlerinin hayata geçirilmesi ve işbirliğini geliştirmeyi teşvik etmek amacı ile 2011 yılından bu yana düzenlenen “Benim Projem” kapsamında farklı üniversiteden yaklaşık 20 öğrencinin lisans bitirme projesini seçerek **AR-GE çalışmalarını** üniversitelerde de yaygınlaştırdık. Denetçilerin sahadaki iş güvenliği uygunsuzluklarını görebilme kabiliyetlerinin ölçülmesi ve geliştirilmesi

amacıyla 2016 yılında denetçiler için **sertifikasyon uygulaması başlattık**. Uygulama kapsamında 300 kişi*saat eğitim verilmiştir.”

6.4. Kurum ve kuruluş aracılığıyla eğitim teması

Analizlerden elde edilen bulgulara bakıldığında; sürdürülebilirlik raporlarında “kurum ve kuruluşlarla işbirliği” isimli kategoriye ait kodların yüzde ve frekansları Tablo 6.’da sunulmuştur.

Tablo 6. Kurum ve kuruluşlarla işbirliği kategorisi

Kurum ve kuruluşlarla işbirliği	f	%
MEB ile işbirliği	11	37.93
Üniversiteler ile işbirliği	9	31.03
STK’lar ile işbirliği	6	20.69
Sanayi ile işbirliği	3	10.35
Toplam	29	100

Tablo 6. incelendiğinde, raporlarda kurum ve kuruluşlarla iş birliği açısından 29 ifadenin bulunduğu ve %37.93’lük oranla daha çok “**MEB ile işbirliği**” kodunun yer aldığı görülmektedir. Bu kodu sırasıyla “*Üniversiteler ile iş birliği*”, “*STK’lar ile işbirliği*” ve “*Sanayi ile işbirliği*” kodlarının takip ettiği görülmektedir. Örneğin;

Enerji2: “Proje kapsamında 2015 yılı sonuna kadar, “xxxxx” **Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi’nde Çelikhane İşçisi, Kaynak, Sapançılık, Tornacılık ve Çelik Üreticisi’** başlıklarında **20’nin üzerinde kurs** açıldı. 2011-2012 öğretim yılının sonunda firmamız ile “xxxxx” **Üniversitesi Rektörlüğü arasında** yapılan görüşme sonucunda, “xxxxx” Meslek Yüksekokulu bünyesinde “*Elektrik Enerjisi Üretimi, İletimi, Dağıtımı*” ve “*Metallurji*” programlarının açılması konusunda bir mutabakata varıldı. Takip eden öğretim yılından itibaren her yıl programların kontenjanları doldu.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’deki bazı özel şirketlerin 2016 yılına ait sürdürülebilirlik raporlarında yer alan eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim uygulamalarının neler olduğunun ortaya çıkarılmasının amaçlandığı bu çalışmada; bu faaliyetlerin, 4 tema ile 6 kategori altında 34 koddan oluşan 210 ifade ile dile getirildiği görülmektedir. Belirtilen bu 4 tema: “*personel ve paydaş eğitimi*”, “*sosyal sorumluluk ve eğitim*”, “*basım-yayım aracılığıyla eğitim*” ve “*kurum ve kuruluş aracılığıyla eğitim*” şeklinde sıralanmıştır. “*Personel ve paydaş eğitimi*” temasının; “*personel gelişimine yönelik eğitimler*”, “*personel bilinçlendirmeye yönelik eğitimler*” ve “*paydaşlara yönelik eğitimler*” kategorileri şeklinde; “*sosyal sorumluluk ve eğitim*” temasının; “*sosyal sorumluluk faaliyetleri*” kategorisi şeklinde; “*basım ve yayım aracılığıyla eğitim*” temasının; “*basım-yayım faaliyetleri*” kategorisi şeklinde; “*kurum ve kuruluş aracılığıyla eğitim*” temasının ise; “*kurum ve kuruluşlarla iş birliği*” kategorisi şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde incelenen sürdürülebilirlik raporlarında şirketlerin eğitim faaliyetleri ve hizmet içi eğitim uygulamalarına dair “*personel eğitime yönelik eğitimler*” kategorisinde 65 ifadenin dile getirdiği ve en çok “*kişisel gelişim eğitimi*” ve “*mesleki gelişim eğitimi*” kodlarının üretildiği görülmektedir. Kategoriye ait diğer kodlar da incelendiğinde özel şirketlerin personelini geliştirmek, örgütsel yenilik sağlamak ve iş dünyasının gerisinde kalmamak adına eğitim veya hizmet içi eğitim faaliyetleri kapsamında farklı eğitim uygulamalarını takip ettiği anlaşılmaktadır. Analizler sonucunda işletmelerde bu eğitim faaliyetlerini planlamak ve yürütmek için öncelikle akademiler ve eğitim komiteleri oluşturulduğu, akademi ve eğitim komiteleri yetersiz kaldığı durumlarda ise dışarıdan uzmanlardan destek alındığı görülmektedir. Buna benzer sonuçları farklı

araştırmalar desteklemektedir. Arslan (1991)'in özel şirketlerde yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerini değerlendirmeye yönelik çalışmasında firmaların kendi personelinin eğitim ihtiyaçlarını gidermek için ilgili alanda eğitim almış yöneticiler ile eğitim fakültesi mezunları ve uzmanlarına bu eğitimi verilmektedir. Yine Çap (2004)'ün özel bir şirkette yaptığı çalışmada ilgili firmada hizmet içi eğitimler, personelin ihtiyaçları dikkate alınarak eğitim bölümü tarafından yıllık olarak planlanıp personelin işe girişinden itibaren verilmektedir. Bu eğitimlerle şirkette çalışanların mesleki ve kişisel gelişimini arttırmak, personelin niteliklerini firmanın kalitesine dönüştürmek hedeflenmektedir. Böylece kurumun, iş dünyasının rekabet ortamında kendisini ayakta tutacak hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçladığı anlaşılmaktadır. Fakat Durukan (2010) yaptığı çalışmada özel şirketlerde eğitim faaliyetleri için farklı bir sonuca ulaşmıştır. Araştırmaya göre demir çelik fabrikalarının eğitim bölümlerinde çalışan personelin eğitim bilimleri konusunda yetişmiş uzmanlardan oluşmadığı ve personelin yurt içi ve yurt dışı eğitim imkânlarından yararlanmadığı tespit edilmiştir. Bunun sonucu olarak hizmet içi eğitimlerden beklenen başarının elde edilmediği ortaya konulmuştur.

Firmalarda yürütülen oryantasyon eğitimi yoluyla çalışanın işe ve iş ortamına uyumu sağlanarak yeni personelin ilgili kurumun kültür ve değerlerini hızlı bir şekilde kavraması hedeflenmektedir. Çalışanların kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek, sahip oldukları potansiyellerini ortaya koymak, sorumluluk ve öz güven duygusu geliştirmek adına kişisel gelişim eğitimi ve mesleki gelişimlerini artırmak, çağın teknolojik yenilik ve değişimlere uyumlarını sağlamak adına da mesleki ve teknik eğitimler gerçekleştirildiği görülmektedir. Benzer araştırmalar, çalışmanın bu sonuçlarını desteklemektedir. Doğan (2010)'un yaptığı araştırmada bankalarda çalışan personele teknik eğitimler, kişisel gelişim

eğitimleri ve zorunlu eğitimler verilmektedir. Teknik eğitimlerle personelinin bir üst kademeye yükseltmek, kişisel gelişim eğitimleriyle yöneticilere kariyer gelişimlerini tamamlamaları ve yöneticilik vazifelerinde daha başarılı olabilmeleri sağlamak amaçlanmaktadır. Bu eğitimler çerçevesinde MBA programı, İngilizce eğitimleri, koçluk gibi çeşitli konulara ağırlık verilmektedir. Zorunlu eğitimlerle bilgi güvenliği, etik kurallar, ilk yardım, oryantasyon eğitimi konulara ağırlık verildiği görülmüştür. Çelik (1988) ise yaptığı çalışmada kurumun, personeli geliştirmeye yönelik olarak kurum içi eğitim, iş başında eğitim, kurum dışı eğitim olmak üzere üç tane eğitim faaliyeti verildiği saptamıştır. Kurum içi eğitimde mesleki geliştirme eğitimi, okul eğitimi, oryantasyon eğitimi, büro personeli eğitimi, teknik personel eğitimi, yayın yoluyla eğitim, yabancı dil eğitimi, yurt dışında eğitim, muhasebecilik ve uzmanlık eğitimleri verilmektedir.

“Personel bilinçlendirmeye yönelik eğitimler” kategorisine raporlarda daha çok **“iş sağlığı ve güvenliği”** kodunun üretildiği görülmektedir. İşletmelerce çalışma ortamlarında oluşabilecek tehlikelerin, sağlığa zararlı olabilecek şartların risk ve analizleri yapılarak çalışanlara iş kazalarından ve meslek hastalıklarından korumak için iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri verildiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçları Serbest (2002)'nin özel bir otomotiv firmasında yaptığı araştırmadaki sonuçlar desteklemektedir. Araştırmaya göre firma, iş öncesi ve iş başında üretimin her aşamasında eğitimi vazgeçilmez bir unsur olarak görmektedir. Bu eğitimlere iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimi, ilk yardım eğitimi, sağlık eğitimi ve mesleki gelişim eğitimleri örnek verilebilir. Verilen bu eğitimler Avrupa Birliği (AB) uyumu çerçevesinde yapıldığı ortaya konulmuştur. Diğer taraftan Çelik (1988)'in yapmış olduğu çalışmada ilgili şirketin personelinin geliştirmeye ve bilinçlendirmeye yönelik kurum dışı eğitim faaliyetleri yaptığı görülmüştür. Bu eğitim

faaliyetleri daha çok diğer kurumların düzenledikleri eğitim programlarına katılma şeklinde olmaktadır. Kurum dışı eğitim türünde yabancı dil eğitimi için personeli yurt dışına gönderme, yurt içi veya yurt dışı lisansüstü öğrenim imkanı sağlama ve farklı seminer, konferans veya kurslara katılma şeklinde yapılmaktadır. Çevreye daha duyarlı nesiller yetiştirmeyi önemseydiği anlaşılan şirketlerin çevre bilincini aşımak adına hem çalışanlarına hem de toplumda özellikle çocuklara için çevre eğitimleri verdiği görülmektedir. Şirketlerin, iş etiği ve yolsuzlukla mücadele eğitimine önem veren şirketlerin yine çalışanların iş dışında sosyal hayatlarını renklendirecek ve sağlıklı bireyler olmalarını sağlayacak olan spor faaliyetlerine de şirket çatısı altında yer verdiği tespit edilmiştir.

“Paydaşlara yönelik eğitimler” kategorisine bakıldığında *“tedarikçi ve bayi eğitimi”* ve *“stajyer eğitimi”* konularına odaklanıldığı görülmektedir. Bayi ve tedarikçilere, işletmelerde verilen eğitim faaliyetlerinin birçoğu verildiği, bu eğitimler sonucunda performans değerlendirmesi ve denetimler yapıldığı tespit edilmiştir. Denetimler sonucunda beklenen performans ve risk kriterlerini tam olarak karşılayamayan firmalara gelişim planlarının oluşturulduğu ve buna yönelik eğitim faaliyetleri gerçekleştirildiği görülmektedir. İşletmelerin, hem lise hem de üniversite öğrencilerine staj imkanları sağlayarak şirketin gelecek iş gücü oluşturmaya çalıştığı anlaşılmaktadır. Üniversitelerin 3.ve 4. sınıfında öğrenim gören öğrencilerin kariyer planlamalarına yardımcı olmak ve iş dünyasına nitelikli bireyler yetiştirmek için öğrencilere eğitim, staj ve koçluk imkânı sunulduğu tespit edilmiştir.

Sürdürülebilirlik faaliyetlerine *“Sosyal sorumluluk faaliyetleri”* kategorisi açısından bakıldığında çoğunlukla *“sosyal sorumluluk projeleri”* kodunun üretildiği görülmektedir. Toplumsal cinsiyet ve fırsat eşitliğini sağlamak ve kadınları iş hayatında aktif hale getirmek ve

kadın girişimcilere destek olmak adına toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri verildiğinden bahsedilen raporlarda, bunun yanında kadın yöneticilere iş hayatında özgüven aşımak ve onları cesaretlendirmek için ilham verici konuşmacıların gelip toplantılar düzenlendiği, gelişim ve farkındalık programlarının tasarlandığı anlaşılmaktadır. Serbet (2002)'nin yapmış olduğu araştırmada konuyla ilgili farklı bir sonuca ulaşılmıştır. Araştırmaya göre firma, her ne kadar cinsiyet temelli bir politikayı takip etmese de kadınların yönetici kademelerine gelmelerini teşvik edilmesi konusunda uyumlu bir uygulama sergilemediği ortaya konulmuştur. İşletmelerin, toplumsal sorumluluk adına sosyal ve kültürel eğitimler gerçekleştirdiği, basın ve halkla ilişkiler departmanı aracılığıyla gezi programları düzenlediği, okul ve yurtlar inşa ederek eğitime katkı sağladığı, maddi durumu yetersiz öğrencilere burs verildiği ve sportif etkinlikler düzenlediği görülmektedir. Yine raporlar incelendiğinde sosyal ve kültürel eğitim kapsamında görme veya işitme engellilere yönelik kitap okuma eğitimleri verildiği anlaşılmaktadır.

“Basım-yayım faaliyetleri” kategorisine bakıldığında raporlarda bu konuda 14 ifadenin dile getirdiği *“denetim ve sertifikasyon”*, *“AR-GE çalışmaları”* ve *“sürelî yayınlar”* kodlarının üretildiği görülmektedir. Kendi çalışanlarına, tedarikçi ve bayilere yönelik eğitimler düzenleyen şirketlerin bu eğitimleri belirli kriterler barındıran denetim ve sertifikasyondan geçirdiği anlaşılan şirketlerin, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı fikirlerini değerlendirerek hayata geçirmek ve inovasyon kültürünü yaygınlaştırmak amacıyla AR-GE çalışmaları yaptığı görülmektedir. Raporlar incelendiğinde şirketlerin genel olarak yazılım geliştirmeyi öğrenmek ve öğrendikleri ile üretime katkıda bulunmak isteyen her çalışana yazılım ve kodlama eğitimi verdiği anlaşılmaktadır. Yine kendi bünyesinde çıkardığı sürelî yayınlarla da çalışmalarını ilgili paydaşlara iletildiği görülmektedir.

“Kurum ve kuruluşlarla iş birliği” kategorisine açısından bakıldığında özel şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında bu hususa dair 29 ifadenin dile getirildiği **“MEB, üniversite, STK ve sanayi ile iş birliği”** kodlarından bahsedildiği tespit edilmiştir. İşletmelerin, nitelikli iş gücü ihtiyacını karşılamak, gençlere gerekli iş alanlarının beklentilerine uygun nitelikleri kazandırmak, daha çok genci istihdam edebilmek için MEB, İŞKUR ve Çalışma Bakanlığı ile işbirliği yaparak mesleki eğitim faaliyetlerinin düzenlendiği anlaşılmaktadır. Meslek liselerinde laboratuvarlar kurarak uygulamalı eğitimlerin yapılması ve öğrencilerin gerçek iş tecrübesi kazanmaları sağlandığı görülmektedir. Yine buna yönelik olarak üniversitelerle işbirliği yapılarak öğrencilerin liderlik özelliklerini, kişisel ilgilerini ortaya çıkarmak, iletişim becerilerini, sorumluluk ve güven duygusunu geliştirmek, topluma karşı duyarlı bireyler olmalarını sağlamak ve böylece gençleri gerçek yaşama hazırlamak için farklı faaliyetler yürütüldüğü tespit edilmiştir. Böylece üniversitelerdeki gelişmeler iş hayatına, iş dünyasındaki gelişme ve yenilikler de üniversitelere taşınarak eğitim ile iş hayatı arasındaki kopukluklar ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.

Türkiye’de kurumsallaşmış bazı özel şirketlerin kendi personeline yönelik ne tür hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlediklerine dair yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre ilgili kurumlarda çok farklı hizmet içi eğitim çalışmaları yapıldığı ortaya konulmuştur. Bu eğitimlerin başında kişisel ve mesleki gelişim eğitimi, oryantasyon eğitimi, iş sağlığı ve güvenliği eğitiminin yer aldığı görülmüştür. Böylece çalışanların işe adapte olmasını sağlamak, motivasyonlarını arttırmak, bilim ve teknolojiye gelişme ve ilerlemelerden haberdar olmak ve böylece kurumun iş sahasındaki niteliğini ve kalitesini arttırarak firmayı geleceğe taşımak hedeflenmiştir. Yapılan

bazı araştırmalar da bu durumu desteklemektedir (Adil, 2011; İçtüzzer, 2009). Bu eğitimlerin yanında eğitim kurumlarıyla iş birliği yapılarak iş dünyasını eğitim alanına, eğitimdeki yenilikleri iş dünyasına taşınmak amaçlanmıştır. Sonuç olarak kurumsallaşmış şirketler, iş dünyasında ayakta kalabilmek ve firmanın iş kalitesini arttırmak için farklı ve çok yönlü hizmet içi eğitim çalışmaları yapmaktadırlar. Bu eğitimler sayesinde şirkete ve şirketin personeline nitelik kazandırıldığı anlaşılmaktadır. Bu gibi kurumsallaşmış firmaların kurum içinde yürüttükleri eğitim faaliyetlerin, kurumsallaşma yolunda olan ve iş dünyasında kalıcı olmak isteyen firmalar tarafından bilinmesi önemli bir etkidir. Bu araştırma bazı özel şirketler tarafından 2016 yılında yayımlanan sürdürülebilirlik raporları ile sınırlıdır. Araştırmacılar yeni sürdürülebilirlik raporları ve farklı şirketleri örnekleme dahil ederek yeni araştırmalar gerçekleştirebilirler. Yine özel şirketler, bu araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde kendi hizmet içi eğitim programlarında revizyona gidebilir, programlarını bu anlamda güncelleyebilirler. Eğitim kurumları açısından bakıldığında ise şirketlerin personel eğitimi ve gelişimine önem verdiği anlaşılmakla beraber, eğitim kurumları ile diyalog kurduğu/kurmaya çalıştığı görülmektedir. Benzer iletişim kanalları genelde Milli Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurumu, özelde ise okul ve üniversiteler tarafından değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Adil, A. (2011). *Katılım Bankalarında Verilen Hizmet İçi Eğitimin Personel Algısına Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi /Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akgemci, T. (1997). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliklerinin Sağlanması. Ankara: *Verimlilik Dergisi* 4, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.
- Alp, İ., Öztel, A. ve Köse, M.S. (2015). Entropi tabanlı MAUT Yöntemi ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Bir Vaka Çalışması, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2) 65-81.
- Altınışık, S. (1996). Hizmet İçi Eğitim ve Türkiye’de Uygulama. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3, 329-348.
- Aracı, H. ve Yüksel, F. (2016). Sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksindeki İşletmelerin Sürdürülebilir Katma Değerinin Hesaplanması, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICAFR 16 Özel Sayısı,786-801.
- Aras, G., Tezcan, N. ve Kutlu Furtuna, Ö. (2018). Çok Boyutlu Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı ile Türk Bankacılık Sektörünün Değerlemesi: Kamu - Özel Banka Farklılaşması, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18(1), 47-62.
- Arslan, M. (1991). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması ve Bir Uygulamanın Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ataklı, A. (1992). Eğitim ve Mesleki Başarı. *Verimlilik Dergisi*, 1, 65-71.
- Aydın, İ. (2014). *Kamu ve Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*. Ankara: Pegem.
- Aytaç, T. (2000). Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi*, 147, 66-69.
- Bilgin, K.U., Akay, A., Koyuncu, H.E. ve Haşar, E.Ç. (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*. Ankara: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı.
- Bulley, Cynthia A. (2014). Strategic Marketing In Education Services The Case Of A Private Tertiary Institution In Ghana *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. II, Issue 6 page:1-17.
- Bulut, E. Ve Gerekan, B. (2018). Sürdürülebilir Sosyal Sorumlulukta Üç Boyutlu Raporlama: Türkiye’de Sürdürülebilirlik Raporu Yayınlayan Bankalar Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Metinleri*,1, 80-88.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal.
- Çap, İ.B. (2004). *Kariyer Planlama ve Hizmet İçi Eğitim: Toyota Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Çelik, S. (1988). *Türkiye Emlak Kredi Bankası Eğitim Merkezindeki Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- Demirtaş, Z. ((2010). *Öğretmeni Hizmet İçinde Yetiştirmenin bir Aracı Olarak Denetim. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 142-52.
- Doğan, Ö. (2010). *Bankalarda Hizmet İçi Eğitim Etkinliği Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Durukan, T. (2010). *Türkiye’de Demir Çelik Fabrikalarında Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ecer, F. (2019). Özel Sermayeli Bankaların Kurumsal Sürdürülebilirlik Performanslarının Değerlendirilmesine Yönelik Çok Kriterli Bir Yaklaşım: Entropi-ARAS Bütünleşik Modeli, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 365 – 390.
- Ergül, H. F. (2006). İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7, 51-72.
- Ertürk, S. (1972). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Yelken.
- Görmüş, A. Ş. ve Kahya, V. (2010). *Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama*. 1(1), 37-49. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/202151> [06.05.2018].
- Güçlü, F.C. ve Şahin, L. (2010). Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 217-270.
- Güldür, M. M.(2014). *Hazır Giyim Üretiminde Ütöleme Kalitesinin Hizmet İçi Eğitim Süreci ile İyileştirilmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- GRI. (2013). G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları.
- Harmankaya, H., Aydın, S. ve Zerenler, M., (2010). Balanced Scorecard Sisteminin Hazır Giyim İşletmesinde Uygulanması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 171-191.
- İçtüzzer, E. (2009). *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasında Çalışanlara Verilen Hizmet İçi Eğitimler Üzerine Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi /Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel.
- Kaya, Ö. ve Kaya, E. (2010). Sürdürülebilir Kalkınma Sürecinde Bankaların Rolü ve Türkiye’de Sürdürülebilir Bankacılık Uygulamaları, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 75-94.
- Kaya, Y.K. (2009). *İnsan Yetiştirme Düzenimiz: Politika-Eğitim-Kalkınma*. Ankara: Pegem.
- Kayhan, A., Baysan, O. ve Alcı, B.(2018). Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 72, 545-559.

- Özçelik, F. Ve Avcı Öztürk, B. (2014). Evaluation of Banks' Sustainability Performance in Turkey with Grey Relational Analysis, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 63,189-210.
- Özmen, A., Karakoç, M. ve Yeşildağ, E. (2020). Sürdürülebilirlik Raporlaması: Bist Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Şirketler Üzerine Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 63, 153-174
- Öztürk M. ve Sancak S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. *Journal of Yasar University*, 2 (7), 761-794.
https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/No_7_vol2_10_ozturk.pdf [06.05.2018].
- Pehlivan, İ. (1992). Hizmet İçi Eğitim Verimlilik İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(1), 251-284.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Selimoğlu, E. ve Yılmaz, H.B. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(1), 3-23.
- Serbest, F. (2002). *Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde Türk Özel Sektöründe İstihdam ve Eğitim Politikaları: Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi /Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Saxena, M. & Kohli, A.S. (2012). Impact Of Corporate Social Responsibility on Corporate Sustainability: A Study of The Indian Banking Industry, *IUP Journal of Corporate Governance*, Vol. 9, No. 4: 39-54.
- Taymaz, A. H. (1997). *Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: TAKAV.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Zahid, M. & Ghazali, Z. (2015). Corporate Sustainability Practices Among Malaysian REITs and Property Listed Companies, *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, Vol. 12, No. 2: 100-118.
- Weber, Olaf (2017), "Corporate Sustainability and Financial Performance of Chinese Banks, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 8, No. 3: 358-385.

www.dictionarycambridge.com.

[10.05.2018]