

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETMELERDE EĞİTİMİN ÇALIŞANLAR
ÜZERİNDEKİ İŞ TATMİNİ: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

**BURCU AYAN
04712020**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. TUĞRUL SAVAŞ**

**İSTANBUL
2008**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE EĞİTİMİN ÇALIŞANLAR
ÜZERİNDEKİ İŞ TATMİNİ: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

BURCU AYAN
04712020

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 07/08/2008
Tezin Savunulduğu Tarih: 15/09/2008

Tez Oy Birliği ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. A. Tuğrul SAVAŞ	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. İsmail DUYMAZ	
	Doç. Dr. Yonca GÜROL	

İSTANBUL
TEMMUZ, 2008

ÖZ

İŞLETMELERDE EĞİTİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ İŞ TATMİNİ: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Burcu AYAN

Temmuz, 2008

Bu çalışma iş dünyasında önemli bir konu olan çalışanların iş tatmini konusunu ve gıda işletmelerindeki eğitim uygulamalarının çalışanların iş tatmini sağlamasındaki rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Buna göre çalışmanın ilk bölümünde eğitimin tanımı ile işletmelerdeki eğitim uygulamaları açıklanmış; ikinci bölümde iş tatmininin önemi, teorileri ve sonuçlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde Türkiye gıda sektörü incelenmiş ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmaya İstanbul’da şekerleme sektöründe faaliyet gösteren 2 gıda işletmesinden 126 kişi katılmıştır. Çalışanlara “Kişisel Bilgi Formu”, “İş Tatmini Anketi” ve “Eğitim Programı Anketi” uygulanmıştır. İstatistiksel değerlendirmelerde Frekans hesaplamaları, Varimax Yönlendirme metodu, Faktör Analizi, Kolmogorov-Smirnov Z testi, t-testi ve varyans analizi kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçlar, işletmenin eğitim uygulamaları ile çalışanların işletmeye olan bağlılıkları, iş tatminleri, işletmenin kariyer imkânlarından duydukları memnuniyetleri, yeterlilik düzeyleri hakkındaki değerlendirmeleri ve kurumun sunduğu gelişim imkânları hakkındaki değerlendirmeleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Demografik ve mesleki özellikler incelendiğinde, işgörenlerin iş tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerinin cinsiyet ve medeni durumdan bağımsız olduğu, tecrübeli işgörenlerin kendilerine sunulan kariyer imkânlarına ilişkin genç işgörelere göre daha olumlu bakış açısına sahip oldukları, hizmet süresi daha fazla olan işgörenlerin kendilerini işlerinde daha yeterli gördükleri, yönetici konumundaki çalışanların işçilere oranla iş tatmininin daha yüksek olduğu ve eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin iş tatmininin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşletmelerde Eğitim Uygulamaları, İş Tatmini, Gıda Sektörü

ABSTRACT

THE JOB SATISFACTION OF TRAINING ON EMPLOYEES IN ENTERPRISES: AN APPLICATION IN THE FOOD SECTOR

Burcu AYAN

July, 2008

This thesis aims at analyzing the subject of job satisfaction which is a considerable title within the world of business and the role of training applications in the food enterprises on the job satisfaction of employees. The definition of training and training applications in enterprises are explained in the first chapter of study; the importance of job satisfaction, its theories and results are mentioned in the second chapter. The third chapter studies the food sector of Turkey and results of the analysis is given at this section.

126 employees from 2 food enterprises operating in confectionery sector in Istanbul attended the study. “Personal Information Form”, “Job Satisfaction Survey” and “Survey on Training Program” are filled in by employees. Frequency calculations, Varimax rotation method, factor analysis, Kolmogorov-Smirnov Z test, t-test and variance analysis are used in statistical evaluations.

The results indicate that there is a positive relation between the training applications of enterprises and the following variables which are loyalties of employees to the enterprise, job satisfaction of employees, pleasure of employees for carrier chances that the enterprise offers them, the evaluations of employees on their proficiency levels and on the development opportunities that the enterprise provides them. The analysis on demographic and occupational features indicates that job satisfaction and evaluations of employees regarding the training facilities of their enterprise are free from their gender and marital status. The analysis also show that the experienced employees have more positive point of view regarding the carrier opportunities offered them when compared to young employees. The employees who have more seniority feel that they have more job proficiency than junior employees. The employees at the management level have higher job satisfaction than workers. The research come to the conclusion that the more education level the employees have, the more job satisfaction they obtain.

Key Words: Training Applications in Enterprises, Job Satisfaction, Food Sector

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerin asıl rekabet gücünün insan olduğunu fark etmesiyle birlikte “İş Tatmini” kavramı daha çok önem kazanmış ve çeşitli araştırmalara konu olmuştur. İş tatmininin sağlanması için çalışanın iş hayatında mümkün olabildiğince az sorun ile karşılaşması gerekir. Bunun için çalışanın yapması gerekenler olduğu gibi işletmelerin de yapabilecekleri vardır.

Günümüz işletmeleri çalışanlarının mutluluğunu ve işten duyduğu memnuniyeti artırmak için çaba göstermekte, böylece onların daha başarılı ve verimli olacaklarına inanmaktadırlar. Bu çabaların içerisinde çalışanlara yönelik çeşitli konuları kapsayan eğitim programları da yer almaktadır. İşletmelerde çalışanların stresini azaltmak, iş tatminlerini arttırmak için doğrudan bu konularla ilgili eğitim programlarının yanı sıra, iş tatminini dolaylı yoldan etkileyen mesleki, motivasyon, kişisel gelişim, iletişim gibi konularda da eğitim programları verilmektedir. Bu çalışmada verilen her türlü eğitim programının bireyin iş tatmini sağlamasını kolaylaştırdığı düşünülmektedir.

Bu çalışma birçok kişinin yardımı ve desteği ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle bu çalışmamda bana destek olup yol gösteren, sabır ve güvenini esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Tuğrul SAVAŞ’a teşekkürü borç bilirim.

Araştırmaya anketleri doldurarak katkıda bulunan bütün işletme çalışanlarına ve yetkililerine teşekkür ederim.

İstanbul; Temmuz, 2008

Burcu AYAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi

1. GİRİŞ.....	1
2. İŞLETMELERDE EĞİTİM	3
2.1 Eğitim Kavramı.....	3
2.2 Bireysel Açıdan ve İşletme Açısından Eğitim	5
2.3 Eğitimin Amacı, Önemi ve İlkeleri.....	5
2.4 İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetimi	8
2.4.1 Eğitim İhtiyacının Tespiti, Analizi ve Programlama	8
2.4.2 Eğitim Uygulamaları ve Yöntemleri.....	12
2.4.2.1 İş Dışı Eğitim Yöntemi.....	13
2.4.2.2 İşbaşı Eğitim Yöntemleri.....	15
2.4.3 Eğitimde Ölçme ve Değerleme.....	19
3. İŞ TATMİNİ.....	22
3.1 İş Tatmini Kavramının Ortaya Çıkışı, Tanımı ve Önemi	22
3.2 İş Tatmini ile İlgili Teoriler	25
3.2.1 Kapsam Teorileri	26
3.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	26
3.2.1.2 Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Güdüleme) Teorisi	32
3.2.1.3 Mc.Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	35
3.2.1.4 ERG Teorisi.....	36
3.2.2 Süreç Teorileri	37
3.2.2.1 Davranış Şartlandırması Yaklaşımı	37
3.2.2.2 Vroom'un Bekleyiş Teorisi	38
3.2.2.3 Lawter-Porter'in Bekleyiş Teorisi Modeli.....	40
3.2.2.4 Eşitlik Teorisi.....	42
3.3 Farklı İş Tatmini Şekilleri.....	44
3.3.1 Sürekli Artan İş Tatmini	44
3.3.2 Dengede İş Tatmini.....	44
3.3.3 Kabullenilen İş Tatmini	44
3.3.4 Olumlu İş Tatminsizliği	44

3.3.5 Sabit İş Tatminsizliği	45
3.3.6 Sahte İş Tatmini	45
3.4 İş Tatminine Etki Eden Faktörler	45
3.4.1 Bireysel Faktörler	45
3.4.2 Çevresel Faktörler	49
3.5 İş Tatminini Ölçme Yöntemleri	57
3.5.1 Puanlama Ölçekleri ile İş Tatmini Ölçümü	57
3.5.1.1 Minnesota Tatmin Ölçeği	57
3.5.1.2 Kritik Olaylar Yaklaşımı	59
3.5.1.3 İş Tanımlayıcı İndeks Yöntemi	60
3.5.2 Anket ve Mülakat Yoluyla İş Tatmini Ölçümü	62
3.6 İş Tatminsizliğinin Sonuçları	64
3.6.1 İş Tatminsizliğinin Bireysel Açısından Sonuçları	66
3.6.1.1 Beden Sağlığına Etkisi	67
3.6.1.2 Ruh Sağlığına Etkisi	67
3.6.2 İş Tatminsizliğinin İşletme Açısından Sonuçları	69
3.6.2.1 Yabancılaşma ve İşe Gitmede İsteksizlik	69
3.6.2.2 Devamsızlık	70
3.6.2.3 İş Kazaları	72
3.6.2.4 İşten Ayrılma	73
4. UYGULAMA-GIDA SEKTÖRÜ	76
4.1 Gıda Sektörü Gelişmeleri ve Türkiye’de Gıda Sektörü	77
4.2 Araştırmanın Önemi ve Amacı	80
4.3 Araştırmanın Hipotezleri	82
4.4 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	83
4.5 Araştırma Modeli, Veriler ve Toplanması	82
4.6 Evren ve Örneklem	83
4.7 Araştırma Verilerinin Çözümü ve Yorumlanması	84
4.8 Bulgular ve Yorumlar	88
4.8.1 Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	88
4.8.2 İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamalarına İlişkin Bulgular	95
4.8.3 İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Farklılıklarına İlişkin Bulgular	95
4.8.4 Ana ve Alt Hipotezlerin Sınanması	111
5. SONUÇ	115
KAYNAKÇA	119
EKLER	124
Ek 1 Araştırmada Kullanılan İşletme Görüşme Formu	124
Ek 2 Çalışan Anketi	128
Ek 3 İşletme Anketinin Yetkililer Tarafından Analiz Edilmiş Sonuçları	133
Ek 4 Gıda Sektörü Ve Şekerleme Alt Sektörüne İlişkin Ek Bilgiler	143
Ek 5 Gıda Sektörü Eğitim Uygulamaları	166
ÖZGEÇMİŞ	172

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının Organizasyonlardak Görünümü.....	31
Tablo 2: Herzberg'in Motivasyon ve Hijyen Faktörleri.....	34
Tablo 3: Maslow ve Herzberg'in İş Tatmini Kuramlarının Karşılaştırılması.....	34
Tablo 4: Minnesota Tatmin Ölçeği	59
Tablo 5: İş Tanımlayıcı İndeks Yöntemi.....	61
Tablo 6: Gıda Sanayine Ait Bazı Büyüklükler.....	80
Tablo 7: Faktör Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 8: Temel Bileşenler Matrisi	86
Tablo 9: Yönlendirilmiş Bileşenler Matrisi	87
Tablo 10: Kolmogorov-Smirnov Z Testi Sonuçları	88
Tablo 11: İşgörenlerin Firmalarına Göre Dağılımı	89
Tablo 12: İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı	89
Tablo 13: İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	90
Tablo 14: İşgörenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı	91
Tablo 15: İşgörenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	91
Tablo 16: İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	92
Tablo 17: İşgörenlerin Unvanlarına Göre Dağılımı	93
Tablo 18: İşgörenlerin Devamsızlık Durumlarına Göre Dağılımı	94
Tablo 19: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları.....	94
Tablo 20: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Firma Arasındaki İlişki	96
Tablo 21: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamalarının Firmaya Bağlı Değişimi.....	97
Tablo 22: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Yaş Arasındaki İlişki.....	98
Tablo 23: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamalarının Yaşa Bağlı Değişimi.....	99
Tablo 24: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	100
Tablo 25: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Medeni Durum Arasındaki İlişki.....	101
Tablo 26: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki.....	103
Tablo 27: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamalarının Eğitim Düzeyine Bağlı Değişimi.....	104
Tablo 28: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Hizmet Süresi Arasındaki İlişki.....	106
Tablo 29: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamalarının Hizmet Süresine Bağlı Değişimi.....	107

Tablo 30:	İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Statü Arasındaki İlişki.....	108
Tablo 31:	İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamalarının Statüye Bağlı Değişimi.....	109
Tablo 32:	İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Devamsızlık Arasındaki İlişki.....	111
Tablo 33:	İşletmelerin Eğitim Uygulamaları ile İşgörenlerin İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	112
Tablo 34:	İşletmelerin Eğitim Uygulamaları ile İşgörenlerin İşletmeye Bağlılığı Arasındaki İlişki.....	112
Tablo 35:	İşletmelerin Eğitim Uygulamaları ile İşgörenlerin Kariyer İmkanlarından Duydukları Memnuniyet Arasındaki İlişki.....	113
Tablo 36:	İşletmelerin Eğitim Uygulamaları ile İşgörenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki.....	113
Tablo 37:	İşletmelerin Eğitim Uygulamaları ile İşgörenlerin Kurumun Sunduğu Gelişme İmkanlarına İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki.....	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1:	Eğitim Yöntemleri	12
Şekil 2:	İş Tatmini Teorileri	26
Şekil 3:	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	27
Şekil 4:	Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorileri	36
Şekil 5:	Vroom'un Bekleyiş Teorisi	40
Şekil 6:	Lawler-Porter Bekleyiş Teorisi	41
Şekil 7:	İş Tatminini Ölçme Yöntemleri	57
Şekil 8:	İş Tatmini ile İlgili Neden Sonuç İlişkisi	65
Şekil 9:	İş Tatminsizliğinin Sonuçları	66
Şekil 10:	Gıda&İçecek İşletmelerinin Sektörel Dağılımı	78
Şekil 11:	Gıda&İçecek Sanayinde İstihdamın Sektörel Dağılımı	79
Şekil 12:	İşgörenlerin Firmalarına Göre Dağılımı	89
Şekil 13:	İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı	90
Şekil 14:	İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	90
Şekil 15:	İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	91
Şekil 16:	İşgörenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	92
Şekil 17:	İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	93
Şekil 18:	İşgörenlerin Unvanlarına Göre Dağılımı	94
Şekil 19:	İşgörenlerin Devamsızlık Durumlarına Göre Dağılımı	94

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
İİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
JDI	: Job Descriptive Index
MSQ	: Minnesota Tatmin Ölçeği
OECD	: Organisation For Economic Co-Operation and Development
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

1. GİRİŞ

Günümüz işletmeleri teknolojinin ve tüketici tercihlerinin hızla değiştiği, küreselleşmenin etkilerinin yoğun bir şekilde hissedildiği, rekabet ortamının giderek sertleştiği küresel pazarlarda hizmet vermek durumundadır. Ayakta kalmanın giderek zorlaştığı böyle bir ortamda işletmeler rekabet gücünü yaratan en önemli unsurlardan biri olan insan faktörüne yoğunlaşmışlardır.

Bir işletmenin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve genel amacına ulaşabilmesi, o işletmenin etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. Çalışanları ile birlikte çok ciddi bir rekabet ortamında emek vermek durumunda olan işletmelere düşen sorumluluk ise insan unsuruna yatırım yapmak ve çalışanlarını geliştirmektir. İnsan gücü geliştirilip motive edilirse, işletme de gelişir ve amaçlarını kolaylıkla gerçekleştirerek işletmenin kalıcılığı sağlanmış olur. Aksi takdirde kaynak ve olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun, insan faktörünü verimli kullanamayan bir işletme faaliyetlerini sürdürmekte zorlanır.

Eğitim ve geliştirme rekabet ortamında işletmeleri birbirinden farklı kılan en önemli faktördür. Çalışanların gelişiminden söz ediyorsak İnsan Kaynakları Yönetiminin(İKY) eğitim fonksiyonundan söz ediyoruz demektir ve çalışanların eğitilmesi, korunması, motive ve tatmin edilmesi İKY departmanlarınca titizlikle yerine getirilmelidir.

Bireyin çalıştığı işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere verilen görevi yerine getirebilmesi için aranılan yeterlilikte olması beklenir. Bir işletmenin çalışanlarında yüksek derecede stres, aşırı devamsızlık, verim ve motivasyon düşüklüğü ile iş tatminsizliğinin görülmesi o işletmede var olan ciddi bir sorunun göstergesi olabilir ve bu da işletme yöneticilerinin önlem almasını gerektirebilir. Ayrıca işletmenin avantaj olarak düşünüp çalışanlarına sunduğu olanaklar, çalışanlar tarafından avantaj olarak algılanmayabilir. Algılanmadığı için çalışanların iş tatmini boyutuyla ilgili

2. İŞLETMELERDE EĞİTİM

İşletmelerde eğitim programları, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırarak mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür. Çalışanlar, iş hayatına başlamadan önce edindikleri örgün öğretimin yanı sıra, çalışmaya başladıktan sonra öncelikle çalıştıkları işletmenin kurumsal yapısını ve işleyişini bilmeye ihtiyaç duyarlar. Oryantasyon veya hizmet-içi eğitim, yeni bir işgörenin yönlendirilmesi ve ona işin temel ilkelerinin öğretilmesine, işi yapmak için ihtiyaç duyacağı belirli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılmasına ve işletme içinde başarıyla yükselmesine olanak veren eğitim ve kendini geliştirme fırsatlarına yardımcı olan bir süreçtir.

İşgörenin bir işi kendiliğinden öğrenmesini beklemek, tutum ve davranışlarını kendiliğinden değiştireceğini beklemek, hemen tecrübe kazanacaklarını varsaymak, hem çok zaman alır ve hem de maliyetleri çok yükseltir.

Ayrıca işgörenlerin, bilgi düzeyleri birbirinden farklı olabilir veya tutum ve davranışlarında değişiklik yaratmaları farklı olabilir. Bu durumda işgörenin içinde bulunduğu yetersizlikler işletmenin kayıpları olarak ortaya çıkar. Bu nedenle işletmelerde gerçekleştirilen eğitim uygulamaları, işgörelere gerekli yeterlilikleri kazandırmak, memnuniyet ve iş tatminlerini sağlamak, onların işteki başarısını, değerini ve saygınlığını artırmak amaçlarını taşır ve işletmeye önemli faydalar sağlar.

2.1 Eğitim Kavramı

Eğitimin farklı tanımları bulunmaktadır;

1. Tanım; Eğitim “kişinin yeteneklerini geliştirmesini ve yaşama, etkin biçimde katılmasını sağlayacak bilgi ve becerilerle donatılmayı amaçlayan etkinliklerin tümünü ifade etmektedir (Dictionnaire Larouse Ansiklopedisi Sözlük, 1993, 740). Kişinin bireysel ve davranışsal gelişimini sağlamaya yönelik faaliyetleri, gerçekte bir süreci ifade eder.

2. Tanım; Eğitim terimleri sözlüğüne göre ise eğitim; “önceden saptanmış amaçlara göre, insanların davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler”dir (Oğuzkan, 1974, 61).

3. Tanım; Eğitimi “insan davranışında, yetenek, istidat, karakter ve bilgi bakımından belli gelişmeler sağlamak amacı ile yürütülen etkinlikler sistemi” ile ifade etmek mümkündür (Alaylıoğlu, Oğuzkan, 1976, 82). Bu nedenle eğitim, işgörenlerin ve onların oluşturdukları grupların, işletmede halen yürüttükleri işleri veya ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan faaliyetlerin tümüdür.

4. Tanım; Eğitim, “toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini arttıran kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetiştirilmesini sağlayan ve toplumdaki bireylere; yeteneklerine göre yetiştirme olanağı veren etkili bir araç”tır (Sabuncuoğlu, 2000, 125). Eğitim sayesinde, bireysel gelişim sağlanır ve bireysel gelişim sayesinde de işgücünün niteliği artar. Nitelikli işgücü, toplumsal faaliyetlerin verimli yapılmasına olanak sağlar. Tezimde ele aldığım işletmelerin eğitim uygulamalarını bu tanımı esas alarak inceledim.

Eğitim konusunda yapılan tanımları dört ortak özellikte birleştirebiliriz.(Başaran, 1991, 17). Bu dört özellik de, aşamalar halinde yürütülen eğitim faaliyetlerinin amaçladığı değişikliğin, bir süreç halinde gerçekleştiğine işaret eder. Bu özellikler:

- İnsan, davranışı ancak yaşayarak kazanabilir.
- Eğitim, eğitilen kişide istenilen davranışı oluşturma işidir.
- İnsan davranışının oluşturulması, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır.
- Eğitilende oluşturulacak davranış, önceden saptanan eğitim amaçlarına uygun olmalıdır.

Eğitimin amaçlı bir faaliyet olarak yürütülmesi karşımıza iki farklı eğitim açısı getirmektedir: Bireysel açıdan ve işletme açısından eğitim.

2.2 Bireysel Açıdan ve İşletme Açılarından Eğitim

Eğitimi bireysel açıdan ve işletme açısından ele alırsak; Bireysel açıdan eğitim, işgörenlerin başarısını arttırmaya yönelik davranış, bilgi, yetenek ve motivasyonlarını değiştirme ve geliştirme sürecidir. İşletme açısından eğitim ise, işletmenin etkinlik, etkililik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür (Yüksel, 2000, 198-199). Kimi çalışmalarda etkililiğin, etkinliğin ve verimliliğin birbirinden çok farklı algılanmadığına da dikkat çekmek gerekir.

İşletmelerde gerçekleştirilen eğitim uygulamaları, işgörenlerin performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri kazandırırken, işletmeye önemli faydalar sağlamaktadır (Ataklı, 1992, 67). İşletmeler eğitim süreci tamamlandığında işgörenin performansının artmasını ve davranışlarında olumlu yönde değişimler olmasını bekler (Şencan, Erdoğan, 2001, 2). Eğitime alınan işgörenlerin, eğitim sonunda benzer tutum ve davranışlar göstermesi işletme performansının artmasını sağlaması açısından önemlidir.

2.3 Eğitimin Amacı, Önemi ve İlkeleri

Günümüzün modern işletmecilik anlayışı içerisinde, eğitimin amaçları işletmenin temel hedef ve amaçlarına ulaşmasındaki rolüne bağlı olarak ortaya çıkar. Modern işletmecilikte, hızla gelişen teknoloji sayesinde, makineleşme veya otomasyon yaygın olarak kullanılmaktadır. Makineleşme sonucu, bazı beceriler işe yaramazken, yeni işler de yeni becerileri gerekli kılmaktadır (Yüksel, 2000, 199-200). Teknolojinin gelişme hızının artması, makineleşme ve otomasyonun kullanımındaki gelişmeler eğitimin önemini ön plana çıkarmıştır.

İşletmelerin nihai amacı kar elde etmektir ve işletmenin karlılığını arttırmak için en düşük maliyetlerle, en fazla üretim elde edilmelidir. Bu nedenle eğitimin temel amacının maliyetlerde düşüş ve verimlilikte artış elde etmek olduğu ifade edilebilir.

İşletmelerin eğitim faaliyetlerinden bekledikleri amaçları ekonomik, toplumsal ve bireysel amaçlar olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz:

1. **Ekonomik Amaçlar:** Eğitimin temel ekonomik amacı üretimi ve verimliliği arttırmaktır. İşletmenin her basamağında yer alan işgörenleri, işletmenin insan kaynakları politikasına göre çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirmek, onları yaptıkları veya ileride yapacakları iş gereklerine uygun biçimde hazırlamak verimliliğin artmasına katkıda bulunur (Özçelik, 1998, 171). İşletmeler her geçen gün yeni bir teknikle karşılaşmakta, yeni makine, teçhizat ve cihazları kullanıma sokmaktadırlar. Adama göre iş değil, işe göre adam yetiştirmek, işin gereklerine en uygun şekilde eğitmek, yeteneklerini geliştirmek ve başarılı birer üretici durumuna sokmak ekonomiden beklenen amaçları oluşturur (Sabuncuoğlu, 2000, 130). Malzeme ve teçhizatın en verimli şekilde kullanımı için yöneticiden işgörene kadar tüm işgörenlerin yetenekli olması gerekir. İşletmelerin eğitimden beklenen ekonomik amaçları gerçekleştirebilmeleri için alt ekonomik amaçların da gerçekleştirilmesi önemlidir. İşletmelerde eğitimin ekonomik amaçları ile birlikte alt ekonomik amaçlar da dikkate alınır, bu amaçlar;

- İşgörelere işte gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması,
- İşletmede kontrol ve denetim yükünün azaltılması,
- İş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması,
- Hata oranlarının düşürülmesi, buna bağlı olarak bakım ve onarım giderlerinin azalması,
- Malzeme ve hammadde israfının önlenmesi,
- Yeniliklere ve gelişmelere işgörenin uyumunun sağlanması.

2. **Toplumsal ve Bireysel Amaçlar:** Eğitimin ana amacı olan karın maksimizasyonuna bağlı olarak, eğitimi sadece ekonomik amaçlarla ilişkilendirmek düşüncesi, insan unsuruna saygı ile çatışmaktadır. Bu nedenle eğitimi, yalnızca üretimi artırıcı bir etken olmaktan çıkarmak ve onun işletmede çalışan işgörelere hizmet veren araç durumunda olduğunu da göz önüne almak gerekir (Özçelik, 1998, 172). İşletmede denge kurulması ve eğitimden beklenen gerçek amaca ulaşılabilmesi için ekonomik düşüncelerin yanı sıra sosyal ve insancıl amaçlar da giderek önem kazanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda eğitimin işlevi, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya zihinsel yeteneklerin gelişmesi gibi olanakların yanı sıra, işgöreleri işletmeye bağlayan

ve işletme ile bütünleştiren, işgörenler arasında sıkı bir işbirliği oluşturan ve toplumsal kaynaşmayı yaratan önemli bir görevler dizisini daha gerçekleştirmektedir.

Eğitim, iyi işleyen insancıl ilişkilerin anahtarı niteliğini taşımakta olup (Sabuncuoğlu, 2000, 131) işletme içinde oluşan çeşitli çalışma grupları arasındaki kişisel veya toplumsal ilişkileri düzenlemeye çalışır. İşletmelerde eğitime aktarılan kaynakların, toplumsal ve bireysel amaçları olmalıdır (Özçelik, 1998, 172). İşletmeler eğitim sonunda, eğitime alınan işgörenin, bilgi, beceri ve deneyimlerinde artış olmasını bekler ve bu eğitime ayrılan kaynakların toplumsal yaşam düzeyinde bir takım katkılar yapmış olması da istenir. Bu kapsamda, toplumsal ve bireysel amaçlar özetle şu şekilde sıralanabilir.

- İşgörenlerin motive edilmesi,
- İşgörenlerin güven duygusunun geliştirilmesi,
- İşgörenlerin bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları sağlanması,
- İşgörenler arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanması,
- İşgörelere başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması,
- İşletmenin amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesi.

Bu amaçların birbirleriyle iç içe olduklarını söylemek gerekir. Toplumsal ve bireysel amaçlar, ekonomik amaçlara da hizmet eder. Eğitimle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve yeteneklerle donatılmış bireylerin yüksek performans göstermeleri, işletmenin etkinliğinin yükselmesi ve dolaylı olarak verimliliğinin artması sonucunu doğurur. Eğitimde ekonomik, sosyal, insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Eğitimin işletmeye ve insana yönelik olan amaçlarını bir bütün olarak gerçekleştirmenin işletmeler açısından daha önemli sonuçlar getireceği hususu işletme yöneticileri tarafından dikkate alınmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000, 132).

2.4 İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetimi

İşgören eğitimi, işgörenlerin mevcut ve muhtemel işlerindeki yeterlilik ve başarılarını iyileştirmek, eğitimle giderilebilir performans sorunlarını azaltmak\ortadan kaldırmak amacıyla gerçekleştirilen öğrenme çabaları olarak tanımlanabilir.

İKY eğitim yönetimi uygulaması ile işletmelerde eğitim ve verimlilik ilişkisi, eğitim bölümünün diğer bölümlerle ilişkisi, eğitim ihtiyacını analiz etme, eğitim programlarının hazırlanması, eğitim bölümünün yükümlülükleri, eğitim takip ve değerlendirme yöntemleri ifade edilmektedir.

İyi yetişmiş insan gücü, işletmelerde verimli çalışma yapar, çalışma ve üretim kalitesini artırır, işletmenin faaliyetlerinde çeşitliliğe gitmesi durumunda insan gücü değişikliklere kolayca adapte olur. İyi yetişmiş insan gücü, organizasyona rekabetçi bir nitelik kazandırır. Bu nedenle, İKY eğitim yönetiminde bu hedefleri yakalayacak şekilde politikalar üretir. İşletmeler, çalışanlarına kazandıracakları bilgi, beceri ve davranışlar ile ortam koşullarına uygun olarak iş dışı ve işbaşı eğitim programları uygularlar. İş dışı ve işbaşı eğitim, herhangi bir sektör ayrımı düşünülmezsizin gerçek ve tüzel kişilere ait iş ve hizmet alanlarında ve ücret karşılığında bir göreve atandıktan sonra görülen eğitimidir. Bu eğitimler üretilen mal ve hizmette emek faktörüne düşen payın verimlilik değerini artırmaya yönelik bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması için tasarlanır.

2.4.1 Eğitim İhtiyacının Tespiti, Analizi ve Programlama

Eğitim faaliyetlerinin plan ve programlarının düzenli bir biçimde yürütülmesinde ilk ve en önemli adım eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Eğitim ihtiyacı işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Bunun nedeni her işletmenin çalışanlarından beklediği başarı, verimlilik ve etkinliğin farklı olmasıdır.

İşletmelerin, eğitim faaliyetlerini planlamadan ve uygulamadan önce ne tür eğitimlere ihtiyacı olduğunu saptaması gerekir (Bingöl, 1998, 194). Eğitim ihtiyaç analizi ile işletme, işgörenlere verilmesi gereken eğitimlerin kapsamı, düzeyi, türü, yöntemi ve teknikleri hakkında karar verme olanağı bulur.

Eğitim ihtiyacının analizi bir organizasyonun eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla bilgi toplanması ve değerlendirilmesini ifade eder. Bir işletmede, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının saptanması için öncelikle görev veya işin gereklerinin daha sonra da işgörenlerin sahip oldukları niteliklerin belirlenmesi gerekir. Eğitim ihtiyacı aradaki farkın ortaya konulması ile ortaya çıkar (Taymaz, 1981, 25). İşgörenlerin mevcut durumdaki nitelikleri ile işletme faaliyetlerinin yeni teknolojilerle değişmesi durumunda ortaya çıkacak yeni iş gerekleri arasındaki olumsuz fark eğitim ihtiyacını ortaya koyar.

Günümüzde, işletmelerin eğitim ihtiyaçlarının analizi, genel olarak üç temel düzeyde gerçekleştirilir; işletme düzeyinde eğitim ihtiyaç analizi, iş analizlerine dayanan iş düzeyinde analiz ve iş tanımları ve işgören niteliklerinden yola çıkan işgören düzeyinde yapılan analiz.

- **İşletme Düzeyinde Analiz:** İşletme analizi daha çok uzun vadeli eğitim planlarında eğitim ihtiyacının saptanması amacıyla kullanılır ve işletmenin geneline yönelik bir inceleme yapmayı gerektirir (Özçelik, 1998, 178). Bu yüzden işletme düzeyinde analiz, işletmesel yapı ile ilgili tüm kaynakları, kabiliyetleri ve yetenekleri kapsamalıdır. İşletme düzeyinde analiz yapılırken öncelikle işletmenin vizyonu, misyonu, stratejileri, politikaları, uzun vadeli hedefleri, kısa vadeli amaçları vb. dikkate alınır, işletmelerin mevcut performansları hesaplanır ve gelecekteki rekabet koşullarında gösterebilecekleri performansları tahmin edilmeye çalışılır. Hem mevcut durum için hem de gelecekte olması arzu edilen durum analizi yapılarak eğitim ihtiyacı belirlenir. İşletme düzeyinde analiz yapılırken işletme faaliyetleri önemli bir faktör olarak göz önünde tutulur. İşletmelerin faaliyet türü eğitim programlarını etkiler; örneğin üretim yapan bir işletme ile satışa odaklanmış bir işletmenin eğitim ihtiyaçları farklılık gösterir (Taymaz, 1981, 25). İşletmenin mevcut durumda yürütmekte olduğu faaliyetlerini daha etkin yürütülmesi için olduğu kadar, işletmenin gelecekte yürüteceği faaliyetleri için de eğitim ihtiyacı tasarlanabilir. İşletmenin kısa ve uzun dönemli hedefleri, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde etkili olabileceği gibi, işletmesel düzeyler hedeflenerek de eğitim ihtiyacı tasarımı yapılabilir.

- **İş Düzeyinde Analiz:** İşletmelerde, işlere ilişkin standartlar belirlemek amacıyla iş analizi çalışmaları gerçekleştirilir. İş düzeyinde eğitim ihtiyacı analizi iş analizlerine dayanarak işlerin, işgörenler tarafından iş gerekleri ve iş tanımlarında belirtilen standartlara göre yapılıp yapılmadığını içerir. İş düzeyinde analiz yapıldığında hangi işlerde performans düşüklüğü olduğu öncelikle belirlenir. İşletmeler bu analizler doğrultusunda işlerin istenen standartlarda yapılıp yapılmadığını, eğer yapılamıyorsa bunun nedenlerini araştırır ve eğer varsa eğitim ihtiyacını tespit ederler (Taymaz, 1981, 25). Bu nedenle iş düzeyinde analiz, işi yapan kişinin kazanması gereken nitelikleri ortaya koyması nedeniyle eğitim ihtiyacının tespiti aşamasında önem kazanır.
- **İşgören Düzeyinde Analiz:** İşgörenler mevcut işlerinde bazen istenen performansı gösteremeyebilirler. İşgören düzeyinde analiz yapılırken, esas olan iş tanımlarıdır. Bu yüzden, işgörenin uygun işte çalışıp çalışmadığı önemlidir. İşgörenin potansiyel özellikleri de mevcut işteki performansı kadar önemli olabilir. İş tanımları ile işgören niteliklerinin uygunluğu öncelikle incelenmelidir. Daha sonra, işgören düzeyinde analizde, işgörenin mevcut performansı ile istenilen performans düzeyi arasında fark olup olmadığı incelenir. Şayet fark var ise, bunun bilgi ve nitelik eksikliğinden mi, yoksa motivasyon, işe uyumsuzluk, tatminsizlik, ücret ve benzeri başka sebeplerden mi kaynaklandığının tespiti önemlidir. (Özcelik 1998, 181).

Eğitim planlaması, hedeflerin belirlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla yürütülecek faaliyetlerde ihtiyaç duyulan kaynakların belirlenmesi, uygulamak amacıyla seçilen politikayı etkili kılacak en etkili araçların geliştirilmesini içerir (Adem, 1997, 8). Bu bakımdan, planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmeye yarayan faaliyetler toplamıdır.

Eğitim programı, görevlerin daha iyi yürütülmesinin sağlanması, işletmede verimliliğin artırılması ve somut yararlar elde edilmesi, işgörenlerin bir üst düzey göreve hazırlanması, işgörenlerin kendilerini geliştirme taleplerinin karşılanması vb. amaçlara ulaşılması için gerçekleştirilir (Canman, 1995, 73). Eğitim programlarında, eğitimin amacı, eğitimin içeriği, eğitime katılacakların tespiti, eğitimin kimler tarafından, nerede, ne zaman, hangi sürelerde verileceği, eğitimde kullanılacak

yardımcı araç ve gereçlerin neler olacağı, eğitimin nasıl bir bütçe ile gerçekleşeceği ve eğitime ilişkin dokümantasyonun (kayıt ve raporlama) nasıl olacağı açık olarak belirtilir. Özet olarak yetiştirme ve geliştirme amaçlı eğitim plan ve programlarında, eğitimin;

- Hangi amaçlar için
- Kimler tarafından
- Kimlerin katılımıyla
- Hangi yöntem ve teknikler kullanılarak
- Nerede
- Ne zaman
- Hangi içerikle
- Ne süreyle,
- Hangi değerlendirme yöntem ve kriterler kullanılarak

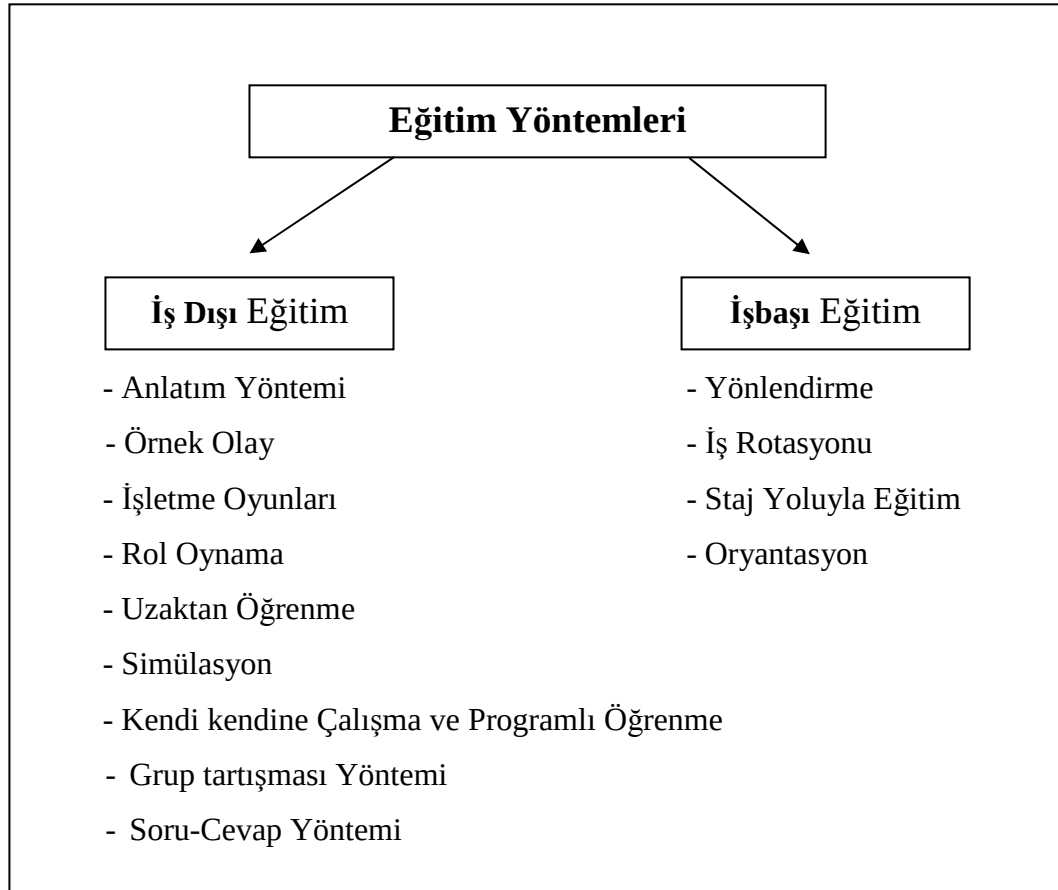
yapılacağı belirlenir. (Acar, 2005). Bu nedenle, eğitim programı, hem eğiticiler hem de eğitilenler açısından tam bir rehber görevi görür.

Eğitim programlarının hayata geçirilebilmesi için mutlaka bir eğitim bütçesi yapılmalıdır. Eğitim bütçesi hazırlanırken bütçenin kapsadığı masraflar ve harcama kalemleri ile eğitimin sağlayacağı faydalar arasında mantıksal bir ilişki kurulmalıdır. (Kalkandelen, 1979, 83-84). İKY bölümü eğitim bütçesi yaparken eğitim hedefleri ile bu hedefler yakalandığında işletmeye nasıl bir katkı yapacağını da belirlemeye çalışır. Tepe yönetimde karar verici ile İKY sorumlusunu karşı karşıya getiren de bu eğitim faaliyetlerinin maliyeti ile bu maliyetlerin geri dönüşü hususudur. Tepe yönetim her defasında bu faaliyetlerin mali boyutu ile çok fazla ilgilenir. Bu nedenle İKY sorumluları, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerini sürekli takip ve değerlendirmeye almaya ve eğitime ayrılan kaynağın geri dönüşünü sayısallaştıracak yöntem ve teknikleri uygulamaya çalışır. İKY, nitelikli insan gücünü işletmeye kazandırmayı hedef alır. Mevcut işini başarıyla yerine getirecek şekilde yetiştirilmiş ve gelecekteki muhtemel görevler için geliştirilmiş işgörenlere dayalı insan gücünü, İKY sorumluları, eğitimi iyi yöneterek sağlayabilir. İKY, eğitim yönetimi ile hem işletme içi eğitimleri hem de işletme dışı eğitimleri düzenler, takip eder, katılımcılar ile ilgili kayıtları tutar, raporlar ve maliyetleri hesaplar. İKY, eğitim ihtiyacının

doğru tespit edilmesi ile başlayan faaliyetlerin maliyetlerinin işletmeye finansal anlamda nasıl katkı yaptığını kestirecek yöntem ve teknikleri uygulamak durumundadır.

2.4.2 Eğitim Uygulamaları ve Yöntemleri

İşgören eğitimleri genel olarak iş dışında ya da işbaşında gerçekleştirilir. İşin özelliğine göre yöntem belirlenir. Örneğin alet, cihaz ve sistem şeklindeki donanımları gerektiren eğitimler işbaşında gerçekleştirilir. Buna karşın, alet, cihaz ve sistem benzeri donanımlar gerektirmeden yapılabilecek eğitimler ise iş dışında gerçekleştirilir. Eğitim Yöntemlerinin içeriği Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Eğitim Yöntemleri

2.4.2.1 İş Dışı Eğitim Yöntemi

İş Dışı Eğitim Yönteminde eğitim kişilerin işyerlerinin dışında yapılır, işyeri deyimi kişinin hukuken bağlı bulunduğu kurumu değil, çalıştığı fiziki alanı veya yeri anlatır. İşin dışında gerçekleşen bu eğitim yöntemlerinde eğitilenden üretim yapması ya da çalışması beklenmez. Eğitim teorik ve uygulamalı olarak işin basite indirgenmiş araç ve gereçlerle yapılmasıdır.

İş dışında eğitim denildiğinde çoğu zaman yanlış anlaşılabilir. İş dışında deyimi yalnız işletme dışında değil işletme içinde düzenlenen eğitim programlarını da içine alır. İş dışı denmesinin nedeni bu tür eğitimlerin günlük işlerin yani mesainin dışında yapılmasıdır.

İş Dışı Eğitim Yöntemlerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- a) Anlatım Yöntemi
- b) Örnek Olay
- c) İşletme Oyunları
- d) Rol Oynama
- e) Uzaktan Öğrenme
- f) Simülasyon
- g) Kendi Kendine Çalışma ve Programlı Öğrenme
- h) Grup Tartışması Yöntemi
- i) Soru-Cevap Yöntemi

Tezimde Gıda Sektörüne yönelik eğitim uygulamalarını (Bakınız Ek 5; Gıda Sektörü Eğitim Uygulamaları, Ek 3; İşletme Anketleri cevapları) göz önüne aldığımda iş dışı eğitim yöntemleri içinden 2'si ön plana çıkmaktadır. Anlatım Yöntemi ve Kendi Kendine Çalışma ve Programlı Öğrenme Yöntemi. Diğer yöntemler hem pahalı olmaları hem de çoğunlukla üst düzey yöneticiliğe aday kişilere dönük olmaları nedeniyle, çok sık başvurulmuş eğitim yöntemleri değildirler.

a) Anlatım Yöntemi:

Takrir yöntemi ya da düz anlatım yöntemi olarak da adlandırılan anlatım yöntemi, yetkili bir kimsenin bir konuyu geniş bir dinleyici grubuna anlatmasıdır. En eski öğretim yöntemlerinden biridir ve genelde kuramsal konularda gerçekleştirilir. Anlatma bir eğiticinin konuya ilişkin bilgileri, karşısında oturan dinleyenlere iletmesi

biçiminde gerçekleşir. Bu yöntemde, eğitimci bilgilerini, pasif bir şekilde oturarak dinleyen öğrencilere otokratik bir biçimde iletmektedir (Küçükahmet, 1998, 54-55). Anlatım yönteminde eğiticinin konu hakkındaki bilgisinin çok yeterli olması ve bunu doğru biçimde aktarması gerekir. Açık bir ses tonu, ses tonundaki değişiklikler, yerinde ve zamanında jest ve mimikler dinleyenler üzerinde etkili olmaktadır. Dinleyenleri pasif durumdan kurtarmak için derste uygulanacak anlatma karşılıklı konuşma biçiminde olmalıdır. Çünkü uzun konuşmalar katılımcıların dikkatlerinin dağılmasına neden olur. Bu yöntem için grubun büyüklüğünün 20'den fazla olmaması tavsiye edilir. Uzun ve teorik konuların anlatımında anlatım yöntemi çok faydalı olabilir (Büyükkaragöz, Çivi, 1996, 75).

Bu yöntemin avantajları; aynı anda çok kişiye eğitim verilmesi, konunun bir bütün içinde sırasıyla aktarılması, katılımcıların önceden hazırlık yapmalarına gerek olmaması, çeşitli eğitim araçlarının kullanımına fırsat vermesi ve eğitimlerde işletme dışından uzman kullanma imkanı sağlaması sayılabilir. Dezavantajlar olarak ise, eğitilenlerin eğitime katılımının az olması, bir okul havası vermesi nedeniyle sıkıcı bulunması gösterilebilir.

Eğitim, eğiticinin bilgisi ve anlatma yeteneğiyle bire bir ilgilidir. Bu nedenle eğiticinin konusunda uzman olması gerekir. Yönteme gelen en büyük eleştiri, dinleyenlerin pasif konumda sadece dinliyor olması ve eğitimin etkinliğinin eğiticiye bağlı olmasıdır. Katılımcıların seviyesine göre konular işlenmeyebilir, eğitimin dinleyenler tarafından çabuk unutulma olasılığı da vardır.

g) Kendi Kendine Çalışma ve Programlı Öğrenme

Kendi Kendine Çalışma ve Programlı Öğrenme yöntemi sayesinde, dikkatli seçilmiş eğitim materyalini elde eden işgören, kendi kendine çalışarak istenen bilgi düzeyine ulaşılabilir. Bir program dâhilinde işgörelere gönderilecek eğitim materyalinin etkinliği, yine düzenli bir şekilde işgörelere yöneltilecek sorular ve alınacak cevaplarla işgörenin bilgi düzeyi takip ve kontrol edilebilir (Davis, 1998, 321-322). İşgörelere çalıştığı işletme, coğrafi olarak dağınıklık gösteriyorsa bu tip eğitim programlarının faydalı olabileceği söylenebilir.

2.4.2.2 İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşı Eğitimi, işe fiilen başlamış personele günlük çalışma saatleri içinde ve işin fiilen yapıldığı yerde bireysel veya grup olarak verilen eğitimidir. Bu nedenle, işletmelerde işbaşı eğitimleri, işgörenlerin çalışmasını aksatmadan bir başka deyişle yapmakta olduğu işi bırakmadan eğitilmesini sağlar. Deneyim kazanmış çalışanlar bu tip eğitimlerde etkili bir şekilde kullanılmaktadır.

İşbaşı eğitimleri genel olarak dört aşamada gerçekleştirilir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001, 198-199):

- İşbaşı eğitime personelin hazırlanması,
- Yapılacak işlerin gösterilmesi,
- Gösterilen işin bizzat kişiye yaptırılması,
- Kişilere yaptırılan eğitimlerin eğiticiler tarafından izlenmesidir.

İşbaşı Eğitim Yöntemlerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- a) Yönlendirme
- b) İş rotasyonu
- c) Staj yoluyla eğitim
- d) Oryantasyon

İşletmeler, uygulamada bu yöntemlere çok sık başvurmaktadırlar. (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001, 194-195).

a) Yönlendirme

Yöntem, "yaparak öğrenme" esasına dayanır. Yönlendirme eğitiminde, astların öğrenmesi amire bağlıdır; buna göre üstün görevi asta danışmanlık ve rehberlik etmektir. Amirin astından en verimli şekilde yararlanabilmesi için onun zayıf olduğu yönleri giderebilmesi, yeni bilgiler edinmesine ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam yaratması gerekir (Artan, 1989, 82). Ast, görevini yerine getirirken karşılaştığı sorunları çekinmeden üstüne sorabilmelidir. Fakat burada üstün her şeyi kendi denetimine almaması, astının da bazı fikirlerini söylemesine yeniliklerin ortaya çıkması için fırsat vermesi gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, 14). Bu nedenlerden dolayı, yönlendirme eğitim yöntemi, işletmelerin uygulamada kullandıkları en yaygın eğitim ve geliştirme yöntemidir.

b) İş Değiştirme (İş Rotasyonu)

İş rotasyonu olarak da adlandırılan bu yöntem, oldukça etkili bir yöntemdir. Eğitilenin yetişmesi amacıyla belirli sürelerle çeşitli işlerde çalışması ile gerçekleşir. Amaç, işgörenin ileriye yönelik olarak önemli üst görevleri yakından tanınmasını sağlamak, teknik ve yönetsel yeteneklerini geliştirmektir (Akyüz, 2001, 81). Bu nedenle, iş rotasyonu, genellikle alt kademe yöneticilerinin geliştirilmesi ve yetiştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir.

Alt kademe yöneticilerini bir üst göreve hazırlamak amacıyla gerçekleştirilen iş rotasyonu, söz konusu kişilerin etkili görev yapması sırasında ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri ve deneyimleri kapsayacak şekilde tasarlanır (Bingöl, 1998, 218). İş rotasyonu yöntemi aynı zamanda işgörenlerin psikolojik sorunları için de bir çözüm oluşturabilir. Bu özelliği ile otomasyonda tek düze çalışan işgörenlerin iş yaşamı renklenebilir. İşgörenlerin birden fazla iş yapmalarının pek çok potansiyel faydası vardır. Yeni bir iş öğrenmek işgören için eğlenceli ve keyifli olabilir. Bu nedenle işteki monotonluk azalarak, iş tatmini artabilir (Sabuncuoğlu, 2000, 149). Bu yöntem sayesinde hem işgören geliştirilir hem de işgörenin hep aynı işi yapmaktan dolayı karşı karşıya kaldığı monotonluk yok edilmiş olur.

İşgörenlerin iş değişikliği yoluyla birden fazla iş öğrenerek bu işleri yapabilmelerine çapraz eğitim denir. İşgörelere değişik işler yaptırmanın motivasyon üzerindeki etkileri yanında diğer faydası ise, işi yeni yapmaya başlayan kişilerin, deneyimli işgörenlerin iş sürecinde göremediği aksaklıkları görebilmelerini sağlamasıdır.

Çok beceriklilik iş garantisinin de bir teminatı olmaktadır. Birden çok becerisi olan çalışanın hem kendine güveni hem de iş garantisi artacaktır. Bu durum işveren açısından da fayda sağlar. İşveren yönünden rotasyon, çok yönlü işgörenlerin kendilerini birden çok alanda geliştirmeleri sonucu işlerinden tatmin olmalarını ve işlerine bağlılığı artıran bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Rotasyon, bazı uzmanlık dalları için çok uygun olmayabilir, çünkü herkes belli bir uzmanlık dalında kendini geliştirmek isteyebilir. Bu durumda kısa süreli rotasyon daha uygun olur (Canman, 1995, 99). Ancak bu yöntemin de bazı dezavantajları vardır. Eğitilen çalışan belli bir süre sonra tekrar işine geri döneceğini düşünerek, yeni işe karşı ilgisiz kalabilir. Öte yandan çalışan işe ilgi gösterse de yöneticileri

öğrendiği işi yapmasına izin vermeyerek kişinin hevesini kırabilir. Ayrıca kişinin kısa sürede başka bir işe ve iş ortamına alışması oldukça güç olabilir ve işgörenin yeni işi öğrenme süresiyle doğru orantılı olarak işyeri verimliliğinde düşme olabilir.

c) Staj Yoluyla Eğitim

İşletmeler, kendi çalışanlarına, eğitim programlarında çoğu kez yer alan ve çeşitli dallarda ve yerlerde staj yoluyla verilen eğitim imkânları tanır. Staj, ileride üstlenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, çalışma koşullarını ve görevlerini çalışanlara tanıtmaktır.

Staj, işletme bünyesindeki değişikliklere kısa sürede uyum yeteneği kazandırma ve mesleki sorumluluk taşımayı öğretmek amacıyla yaptırılır (Akyüz, 2001, 80). Staj eğitimi, endüstriye yeni katılan veya katılacak olan genç işgörelere hem işbaşında, hem de iş dışında verilen bir eğitim sistemidir.

Bu eğitim sistemine göre, beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı ve kavramsal yönleri, bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretilir (Bingöl, 1998, 189). Gerçekte, staj etkili bir eğitim tekniğidir. Çalışma adaylarının işe başlamadan önce ilerideki işlere benzer işlerin nasıl yapılacağını öğrenmelerini sağlar. Bu da kişide moral ve motivasyon sağlar.

Staj ile eğitimde dikkat edilmesi gereken yönler vardır. Stajyerlere hem pratik yapma imkânının tanınması hem de uygulama çalışmalarının teorik bilgilerle birlikte verilmesi önemlidir. Stajyerle yakından ilgilenilmeli, hataları varsa dikkatle uyarılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000, 149). Bu yolla staj eğitimi etkili uygulanmış olur ve beklenen yararlar sağlanır.

d) Oryantasyon Eğitimi

Oryantasyon eğitimi, işletmeye yeni giren ve işletmelerde yerleri değişen işgörelere işe başlama öncesi ve işe girilen ilk günlerde uygulanan ilk eğitim çabalarıdır.

İşe yeni başlayan kişinin, işyeri ve çevresi hakkında yeterli bilgisi yoktur. İyi hazırlanmış etkin bir eğitim programı ile gerekli bilgiler verilerek yeni işgörelere destek olunur (Ataklı, 1992, 10). Yeni işin gereği olarak, oryantasyon eğitimine alınan işgörelere, yeni bilgilerin aktarılması ile düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması sağlanmış olur.

Oryantasyon eğitiminin işe alınan kişi açısından amaçları:

- İşe yeni alınan personeli işe alıştırmak, kendine güven kazanmasını sağlamak;
- İşyerine bağlılığın ve verimliliğin artırılması, çalışana rahat bir ortam hazırlamak ve bunu hissettirmek.

İşletme açısından amaçları ise :

- İşgücü-devir hızını düşürmek ve işletme karlılığını arttırmak
- Çalışana sorumlulukların bildirilmesi
- İleride oluşacak gereksiz zaman kaybına yönelik sorunları ortadan kaldırmak olarak sıralanabilir.

Yapılacak olan oryantasyon eğitimi çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir. Bunlar: işletmeyi tanıtıcı yayınlar, işletme gezileri, üstler ya da bu konuda çalışan uzmanlarca yürütülecek bireysel görüşmeler (mülakatlar), işbaşında eğitim gibi yöntemlerdir. Birden fazla yöntem aynı anda kullanılabilir (Ataklı, 1992, 11). Birden fazla yöntem biçiminde de gerçekleştirilen oryantasyon eğitimi, işgöreni kısa sürede işe alıştıırır, moral motivasyonunu artırır, gereksiz zaman kayıplarını ortadan kaldırır, işgörene kıymet verildiği hissi ile iş tatmini yaratır ve tüm bunların sonucunda işgören verimliliğinin artması ile birlikte işletme performansını artırır.

Bir oryantasyon eğitim programının içeriği işletme tarihi, politikaları, faaliyet alanı, ürünleri ya da hizmetleri, organizasyon şeması, işletmenin personele karşı sorumluluğu, işgörenin işletmeye karşı sorumlulukları, ücret ve ödemeler, sosyal haklar, sağlık hizmetlerinden yararlanma, işçi sağlığı ve iş güvenliği, eğitim imkânları ve işletmedeki diğer işlerin tanıtımı v.b. konuları kapsar.

Üretim tekniklerinde yaşanan hızlı değişim, işletmelerin daha fazla eğitime önem verme, daha fazla bilgiye ve gelişmeye yatırım yapma ihtiyaçlarını ön plana çıkarmıştır. Çünkü rekabette üstünlüğün sırrı olarak kabul edilen “insan kaynağı” kavramının altındaki gerçek, onun etkin ve verimli kullanılmasıdır. İşgücü verimliliğinin artırılmasında “Oryantasyon Eğitimi” İşgörenlerin işletmede aldıkları ilk eğitim olması dolayısıyla etkili bir yönetim uygulamasıdır. İşletmelerin, rekabette önemli bir avantaj elde etmeleri için, yönetim politikalarını oluştururken, insan kaynağının etkin kullanımına yönelik eğitim yöntemlerine başvurmaları gerekir.

2.4.3 Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme

Eğitim faaliyetlerinden beklenen faydanın ne kadarına ulaşılabilirdiğinin tespiti amacıyla yapılan faaliyetler eğitimin değerlendirilmesidir. Eğitimi değerlendirme süreci yetiştirme ve geliştirme eğitimi kapsamında tanımlanan standartlar ve kriterlere ne ölçüde ulaşıldığını ortaya koymak amacıyla yapılan ve yürütülen faaliyetleri kapsamaktadır.

Eğitimin değerlendirilmesi, eğitimi alan işgörenlerin, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, işgörenlerin yaptıkları işle ve de örgütün amaçlarıyla ilişkilendirilerek, eğitim sonuçlarının saptanması için yapılan sistematik bir çalışmadır (Özçelik, 1998, 188).

Eğitimin değerlendirmesi, çeşitli kaynaklarda fayda-maliyet analizi, yatırımın geri dönüşü başlıkları altında da ele alınmaktadır. İşletmelerde, İK yöneticilerinin yönetime katıldıkları ya da aracılık ettikleri en önemli konuların başında eğitimin değerlendirilmesi gelir (Holton, 1996, 5-21). Artık İK yöneticileri, işletme stratejisi ile uyuşmayan eğitim faaliyetleri için kaynak ayrılmasını işletme üst yönetiminden talep edememektedir. Bu nedenle, İK yöneticileri, işletme stratejilerine ve faaliyetlerine göre çalışacak işgören yetiştirecek yetiştirme ve geliştirme programları tasarlamalıdır.

Yetiştirme ve geliştirme programlarının karşılaştırmalı sonuçlarının işletmenin karar vericilerine veya tepe yönetime sunulması önemlidir (Kaufman, Keller, 1994, 371-380). İK yöneticilerinin yapmış oldukları yetiştirme ve geliştirme amaçlı kaynak talebine olumlu yanıt alabilmesi için, İK yönetimi, tepe yönetime, söz konusu kaynak ihtiyacının işgören bilgi, beceri ve deneyimleri ve işletme stratejileri ile ne derecede uyduğu hususlarında bir dizi bilgiler verir. Bu nedenle, İK yöneticileri, işletme stratejisine uygun biçimde, işgören yetiştirme ve geliştirme amaçlı eğitim ihtiyaçlarını tepe yönetime sunar. Bundan sonra, yine İK yöneticileri bu eğitim programlarının ne derecede etkili olduğunu ve işletme stratejilerine ne oranda katkı yaptıklarını ortaya çıkarmak amacıyla değerlendirme faaliyetlerini sürdürürler.

3 farklı eğitim değerlendirme yöntemi vardır. Bu yöntemler;

- Test Tekrar Yöntemi
- Önceki Sonraki Performans Yöntemi
- Deney-Kontrol Grubu Yöntemi

Test Tekrar Yöntemi: Bu yöntemde eğitime katılacak olan gruba/kişiyeye eğitim verilmeden önce bir test uygulanır. Daha sonra eğitim sonrası, aynı test, aynı gruba aynı koşullar altında uygulanır ve ilk-son test arasındaki farklılığa bakılarak grubun/kişinin eğitim sonrası istenilen yönde bir gelişme gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılır.

Önceki-Sonraki Performans Yöntemi: Bu yöntemde her katılımcının eğitim öncesi performansı, gerçek performans değerlendirme yöntemleriyle değerlendirilir. Bundan sonra eğitim programı uygulanır ve program tamamlanınca, katılımcıların performansı tekrar ölçülür. Arada olumlu bir fark var ise, test tekrar yönteminde olduğu gibi, buradaki zorlukta, farkın eğitimle ilişkilendirilmesindendir. Ancak bu yöntem, test-tekrar yönteminin aksine direkt olarak iş davranışlarıyla ilgilenir. Yani test-tekrar yönteminde kişinin eğitim öncesi ve sonrası farklılığı teorik olarak ölçülmekte, bu yöntemde ise, bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinin işteki davranışlara yansıyor yansımadığı belirlenmektedir. Yönteme göre, işteki davranışta bir değişiklik olup olmadığı önem kazanmaktadır.

Deney-Kontrol Grubu Yöntemi: Bu yöntemde, eğitim alacak işgörenlerin (deney grubu) yanı sıra, benzer işi yapan ve benzer niteliklere sahip, işgörenlerden oluşan bir grup da (kontrol grubu) eğitim faaliyetlerini değerlemede kullanılır. Kontrol grubundaki işgörenler, eğitimden geçmezler. Yalnızca deney grubundakiler eğitim alır. Eğitim öncesinde, her iki grupta da yer alan işgörenler, beceri, zeka, öğrenme yetenekleri ve işte gösterdikleri performanslar açısından değerlendirilirler ve karşılaştırılırlar. Eğitim sonrasında da aynı işlem yinelenir. Eğer eğitim gerçekten etkili olmuşsa, deney grubundaki işgörenlerin performanslarındaki artışın diğer gruba kıyasla yüksek olması gerekir (Özçelik, 1998, 188-189)

Eğitim değerlendirme sonuçları sadece işletme açısından değil işgören açısından da ele alınmalıdır. Eğitimin işgörende oluşturduğu değişimler hem somut hem de soyut açıdan incelenmelidir. İşletmelerin eğitim faaliyetlerine daha çok ağırlık vermeleri sonucu işgörenlerin aldıkları eğitimlerden doğan iş tatmini bu anlamda önemli bir

konu haline gelmiştir. İşletmelerin eğitim uygulamalarının işgörenlerin iş tatmini sağlamasındaki rolü ve katkısını anlayabilmek için iş tatmini konusu 3. Bölümde detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

3. İŞ TATMİNİ

Günümüz modern işletmelerinde üretimin, verimliliğin artmasının yanı sıra işgörenlerin mutluluğu da düşünülmektedir. Genellikle işinden memnun, hem mesleki, hem de kişisel yaşamında mutlu ve kişisel olarak geliştiğini hisseden işgörenlerin işletmelerde daha verimli ve başarılı oldukları gözlenmektedir. Bireyin işinden duyduğu tatmin onun iş yaşamı açısından son derece önemlidir. İş tatmini, kişinin işine karşı genel tutumuna ilişkin bir terimdir. İş tatmini işgörenlerin işe yönelik beklentileri ile işin özelliklerinin birbirine uyması sonucu oluşur.

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini bireyin işinden ve işyerinden duyduğu zevk iken, tatminsizlik o işletme açısından önemsenmesi ve çözüm yolları bulunması gerekecek kadar ciddi bir sorundur.

İşgörenlerin mutluluğu, kişisel tatmini ve iş bilgisinin yüksek düzeyde olmasına önem veren, böylece daha verimli olacaklarına inanan işletmelerde “İnsan Kaynakları” veya “Eğitim Bölümleri” tarafından işgörenlerin ihtiyaçları saptanarak uygun eğitim programları planlanmaktadır. İnsan Kaynaklarına değer veren işletmeler, bu programları işgörenlerin sadece işe dönük ihtiyaçlarını değil aynı zamanda duygusal gereksinimlerini de karşılayacak biçimde organize etmektedir. İşletmelerin daha verimli ve başarılı insan gücüne sahip olma hedefi işgörenlerinin tatmin düzeylerini artırmaları ile gerçekleştirilir.

3.1 İş Tatmini Kavramının Ortaya Çıkışı, Tanımı ve Önemi

I. Dünya savaşı sonrasında Avrupalı ve Amerikalı psikologlar işgörenlerin verimini arttıran faktörler ve işgören-işveren uyumunu sağlama yolları hakkında çalışmalar yapmışlardır. Bu kapsamda çevre faktörlerinin (ısı, ışık, ses, nem ve dinlenme süresi) işgöreni ne kadar etkilediği araştırılmıştır. Araştırmalarda işgören- işveren uyumunu sağlamak için işgörenlerin dikkatli seçilmesinin ve işgörelere eğitim vermenin önemi vurgulanmıştır. 2. Dünya Savaşı'ndan sonra iş tatmini kavramı kesin olarak

ortaya çıkmıştır. O dönemde çalışmakta olan fabrikalar kirli, gürültülü ve tehlikeli ortamlarıyla çalışanlarına iş tatmini ortamı hazırlamıyorlardı. Yapılan işler özellikleri açısından rutin ve yükselme imkânı sağlamadığı için de verimlilik oldukça düşüktü. Bu koşullar altında yöneticiler, işgörenlerin kısa sürede işten ayrılmalarının getirdiği mali yüke, devamsızlığa ve olumsuz endüstri ilişkilerinin doğurduğu sorunlara çözüm bulmak için “iş tatmini” kavramını önemsemeye başladılar ve bu konudaki araştırmaları desteklediler (Fincham, Rhodes, 1988, 89-90).

İş Tatminine yönelik olarak tarihsel süreç içerisinde yapılmış olan birçok farklı tanım bulunmaktadır;

1. Tanım; Keith Davis’e göre ise iş tatmini “kişilerin işlerinde duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur” ve işin nitelikleriyle çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Davis, Newstrom, 1998, 268).

2. Tanım; İş tatmini, kişilerin işleri - ya da işlerinin farklı kısımları - hakkında ne hissettiklerini anlatır ve bakış açısına göre değişir (Spector, 1996, 214).

3. Tanım ; Birey çalışması sonucunda iki tür tatmin elde eder, bunlar “içsel ve dışsal tatmindir”. Dışsal tatminler ücret, aynı avantajlar ve iş güvencesi gibi kavramları içerir. Kişinin yeni şeyler öğrenmesi, yaptığı işte başarılı olması, yeteneklerini geliştirmesi gibi kavramlar da kişinin içsel tatminini sağlar (Eroğlu, 1996, 251).

4. Tanım ; Bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde, iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. Bir bireyin motivasyonunun önemli bir kısmının bilinçsiz olmasından dolayı, birey ihtiyaçlarının tümünün farkında değildir. Bu nedenle, bireyin ihtiyaçları konusunda tam bir değerlendirmeye gitmek oldukça güçtür. Diğer yandan “istekler”, bireyin tatmin sağlayacağını hissettiği şeylere ve koşullara karşı bilinçli arzularıdır. İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir (Bingöl, 1998, 265-266).

5. Tanım; İş tatminini; “çalışanın işinden elde ettiği tatmin, işten ne elde etmek istediği, ne kadar elde etmek istediği ve ne elde ettiğine olan inançların bileşkesi

sonucunda oluşan duygusal durum” olarak tanımlamak mümkündür (Işıkhan, 1996, 119).

6. Tanım ; Vroom’a göre iş tatmini, “Çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsüdür (Şimşek, 1994, 91).

7. Tanım; John Locke’nun 1976 yılında yaptığı tanımlamaya göre ise, iş tatmini “Kişinin çalıştığı işi ya da eski iş deneyimlerini değerlendirirken algıladığı memnuniyet verici ve pozitif histir” Locke ve Henne 1986 yılında kişinin iş ortamında meydana getirdiği değerlerin onun “iş tatmini” diye adlandırılan memnuniyet verici hisler duymasına neden olduğunu ifade etmişlerdir (International Encyclopedia of Business and Management, 1996, 3552). Locke’a göre kişinin iş tatminiyle onun hayattaki tatmini arasında bir ilişki vardır. İnsanın yaşadığı hayatta tatmin olması kişiliğine bağlıdır; bu yüzden iş tatminiyle kişilik arasında sıkı bir bağ vardır.

Bu tanımlar arasından tezimin uygulamasına yönelik olarak destekleyici bir açıklama getiren 3. Tanımı önemişiyorum. Bu tanım doğrultusunda çalışanın eğitim uygulamaları yoluyla yeni bilgiler edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesi işe yönelik olarak içsel tatmin sağlamaktadır.

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek için çalışmak ve bir şeyler üretmek isterler. Bu durum da iş hayatını insan hayatının odak noktası haline getirir. Kişinin kendine uygun olmayan, monoton bir işinin olması onun psikolojik sağlığının bozulmasına sebep olur. İş tatmini elde edemeyen kişi hayal kırıklığına uğrar ve zamanını boşa geçirmeye yönelir. İş tatmininin yetersiz olması; işten soğumaya, moralin düşmesine, verimliliğin azalmasına, kişinin yaşamdan elde ettiği tatmin hissinin de azalmasına ve sağlıksız bir toplumun oluşmasına neden olur.

İş tatmini denildiğinde akla, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk gelir. İşgören, çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için önemli bir tatmin kaynağı olacaktır.

İşgörenlerin yaptığı işte başarılı olması veya ortaya çıkardığı eser ile gurur duyması iş tatmininin sağlanması için yeterli değildir. İşletmelerin işgörelere iş tatmini elde

etmelerini sağlayacak uygun ortamları yaratması gerekir. İşletmelerin temel olarak çalışanlarına karşı iki yükümlülüğü vardır;

- Yasal sözleşmelere göre işgörenlerin geçimsel, ruhsal ve toplumsal gereksinimlerini karşılamak,
- İşgörenlerin kendilerini yetiştirme haklarını kullanmalarına olanak yaratmak.

Bu iki yükümlülük işgörenlerin iş tatminlerinin de temel kaynağını oluşturur.

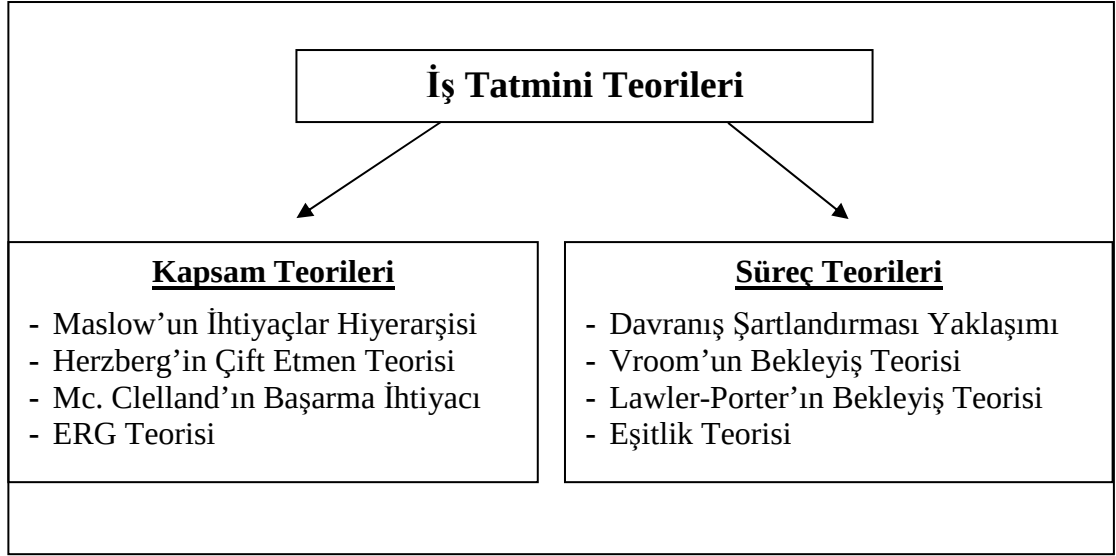
İşletme, işgörenlerinin iş tatminini sağlamaya çalışırken kendi tatminini de dengeli bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmalıdır; çünkü bir işletmenin başarı göstergesi, hem kendisinin hem de işgörenlerinin tatmin sağladığı dengeli düzeyde kalmayı başarmasıdır (Başaran, 1992, 178).

3.2 İş Tatmini ile İlgili Teoriler

İnsanlar yaptıkları işten tatmin oldukları oranda verimli çalışırlar. Azami verim elde edebilmek için çalışanların iş tatmininin sağlanması ve motive edilmesi gerekir. Birçok farklı insan tipi söz konusu olduğundan iş tatmini de çeşitlilik göstermektedir. Bu nedenle birçok farklı iş tatmini teorileri geliştirilmiş ve yeni fikirler ortaya atılmıştır.

İş tatmininde etkili olacak faktörlerin tek kalıp halinde belirlenip herkese uygulanması mümkün değildir; çünkü her işgörenin gereksinimleri birbirinden farklıdır. Bu yüzden iş tatmini teorileri yöneticilerin işgörenlerinin ihtiyaçlarını anlamalarına ve buna göre hareket etmelerine yardımcı olmaktadır.

İş Tatmini ile ilgili teoriler “Motivasyon Teorileri” olarak da adlandırılmaktadır ve bunları iki ana grupta ele almak mümkündür. Birinci grupta içsel faktörlere ağırlık veren Kapsam Teorileri, ikinci grupta ise dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç Teorileri yer almaktadır (Koçel, 1998, 437). Şekil 2’de iş tatmini ile ilgili teoriler gösterilmiştir.



Şekil 2: İş Tatmini Teorileri

3.2.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireyi neyin motive ettiği ile ilgilenmektedir. Bu teoriler bireylerin gereksinimlerinin neler olduğunu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır (Baysal, Tekarslan, 1987, 94). Kapsam Teorilerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- 1- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
- 2- Herzberg'in Çift Etmen Teorisi
- 3- Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı
- 4- ERG Teorisi

3.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Amerika'lı Abraham Maslow insan ihtiyaçlarını bilimsel biçimde ele alıp inceleyen iş tatmini ve motivasyon konularındaki gelişmelere ışık tutan ilk düşünürdür (Eren, 1998, 27).

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisinde insan ihtiyaçlarını; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde beş grupta toplamıştır. Maslow'a göre insan, ihtiyaç basamaklarının birinde doyuma ulaştığında bir üst basamak önem kazanır, çünkü doyurulan ihtiyaç artık motive edici olmaktan çıkmıştır (Drenth ve diğ., 1987, 133).

Bu ihtiyaçlardan temel fizyolojik gereksinmeler “birincil ihtiyaç” olarak adlandırılırlar. Birincil ihtiyaçlar doyurulmadan ikincil ihtiyaçlara geçilemez; “ikincil ihtiyaçlar” da sadece sırasıyla giderilebilirler. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi Şekil 3’de gösterildiği haliyle şöyledir (Koçel, 1998, 438);

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, cinsellik
2. Güvenlik ihtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
3. Sosyal ihtiyaçlar (Sevgi ve ait olma): Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
4. Kendini gösterme ihtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
5. Kendini Tamamlama ihtiyacı (gerçekleştirme): Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık

Şekil 3: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6.bs. (1998), 439.

1- Fizyolojik İhtiyaçlar:

Fizyolojik ihtiyaçlar kişinin içgüdüsel olarak hissettiğı, sonradan öğrenilmeyen ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar; açlık, susuzluk, barınma, uyku, cinsellik gibi biyolojik niteliklidir. Bu gereksinmelerin uzun süre tatmin edilememesi tehlikeli durumlara, hatta ölüme neden olabilir.

Oksijen, su ve yiyeceğı kesinlikle gereksinme duyarız. Giyinme ve barınma gereksinme değildir. Çünkü önemli olan vücut ısısının belirli bir derecede tutulmasıdır. Bu yüzden giyim ya da barınma başlı başına birer ihtiyaç değildirler. Birincil ihtiyaçlar iki gruba ayrılabilir:

- 1- Bir dengeyi bulmak için olan ihtiyaçlar
- 2- Organizmanın istikrarını bozacak durumlardan kaçmak için olan ihtiyaçlar; bunlar acı, fazla soğuk ya da sıcak gibi organizmayı tehdit eden durumlar olabilir.

Diğer bir fizyolojik gereksinme olan cinsellik ise insan türünün sürdürülmesi içindir. Burada kişinin yaşamını sürdürmesi söz konusu değildir. Bu ihtiyacın ifadesinin temelleri tümüyle biyolojik ve doğaldır. Bununla birlikte, diğer ihtiyaçlarda olduğu gibi, bu ihtiyacın ifadesini de etkileyen öğrenme yoluyla elde edilmiş birçok etmen vardır (Tosun, 1979, 289).

İşletmeler çalışanlarının fizyolojik ihtiyaçlarını yeterli ücret ve sosyal haklar vererek tatmin edebilirler. Bunların yanı sıra işverenlerin çalışma ortamının fiziksel koşullarını işgörenlere ve işe uygun olarak düzenlemeleri, çalışma-dinlenme saatlerini kişinin vücut ritmine uygun olarak ayarlamaları ve çalışma ortamını güvenli hale getirmeleri işgörenlerin fizyolojik ihtiyaçlarının tatmini açısından çok gereklidir.

İkincil ihtiyaçlar ise şunlardır:

2-Güvenlik İhtiyacı:

Kişiler fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra ikinci gruptaki ihtiyaçlarından olan emniyet ve güvenlik ihtiyaçlarının tatminine yönelecektir. Bu aşamada kişiler, gerek doğal olaylara, gerekse psikolojik ve fiziki tehlike ve yoksunluklara karşı korunma ihtiyacındadırlar; örneğin işletmedeki emeklilik planlarının yetersizliğı, yöneticilerin keyfi davranışları, işletmenin yönetim politikasındaki belirsizlikler ve

yöneticilerin çalışanlara karşı haksız davranışları karşısında çalışanlar psikolojik tehlike ve yoksunluklara karşı korunmuş olamaz ve tatminsizlik duyarlar. Bu gibi durumların olmadığı işletmelerde çalışanlar keyfi olarak işten çıkartılamayacaklarını bildikleri için risklere girmede daha cesaretli olurlar (Tosun, 1979, 291).

Gelişmiş ülkelerde devlet güvenlik ihtiyacını tatmin edebilmek amacıyla sosyal sigorta kurumları kurmuş, yaşlı ve özürlü vatandaşlarına özel ayrıcalıklar tanımıştır. İşsizlik sigortası ise gelir düzeyi düşük olan ve işten atılma korkusu duyan kişilerin güvenlik ihtiyacını tatmin etmeyi amaçlamaktadır.

3- Sevgi ve Ait Olma (Sosyal İhtiyaçlar) :

Sevgi ve ait olma ihtiyacı kişinin sosyal hayatıyla ilgilidir ve bir gruba ait olma, başkaları tarafından kabul edilme, arkadaş edinebilme, başkalarıyla birlikte yaşama, sevgi görme ve aile ilişkileriyle tatmin edilmektedir. İşletmeler çalışanlarının sevgi ve ait olma güdülerini tatmin edebilmeleri için onların sosyal ilişkilerde bulunmalarına izin vermeli, çalışanların kendilerini işletmenin önemli bir parçası olarak görmeleri içinse çalışanların yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kurmalarını sağlayacak bir yönetim politikası oluşturmalıdır.

4- Kendini Gösterme İhtiyacı:

Saygı ve itibar görme ihtiyacı olarak da bilinen bu motif iki ana grupta toplanılabilir.

- 1- Başarıya ulaşmak, kendi kendinden emin olma, erkinlik (serbesti) ve yeterlilik hissi duyabilme, kendini takdir etme ve hoşgörü gereksinmesidir.
- 2- Başkaları tarafından takdir edilme, saygı görme, tanınma ve prestij kazanma gereksinmesidir.

Yönetici çalışanlarının saygı ve prestij ihtiyacını unvan, yüksek ücret, ikramiye gibi dışsal etmenlerle sağlayabilir. İçsel tatmin içinse çalışanın kendisini başarılı hissetmesi ve faydalı bir iş yaptığına inanması gerekmektedir. Yönetici çalışanlarının bu isteklerini tatmin edecek fırsatlar yaratmalıdır.

5- Kendini Gerçekleştirme(Tamamlama) İhtiyacı:

Kendini gerçekleştirme ihtiyacının hissedilebilmesi için kişinin diğer fizyolojik ve psikolojik gereksinimlerini tatmin etmesi gerekmektedir. Günümüz yaşam

koşullarında kişi temel ihtiyaçlarını karşılama uğraşında olduğundan kendini geliştirmeye gereken önemi verememektedir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacının hissedilebilmesi için kişinin sosyal gelişimini tamamlamış olması, sevdiği ve başarılı olduğu bir işte çalışması ve yeteneklerini kullanıp geliştirebileceği bir ortamda bulunması gerekmektedir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı kişinin topluma hizmet etmek için bütün yeteneklerini kullanmasına yol açmaktadır. Statü ve rol birbirinden farklıdır ve bu nedenle kendini gerçekleştirmenin dıştan görünümü çok değişik şekillerde olabilir. Kişi bir doktor, bir ebeveyn ya da bir yönetici olabilir; ancak rolünü en iyi şekilde gerçekleştirme güdüsü vardır. Kendini gerçekleştirmede zaman çok önemli bir rol oynamaktadır. Abraham Maslow 1954 yılında yaptığı bir araştırmanın sonucunda yaşlı deneklerde genç deneklerde görmediği bir kendini gerçekleştirmeye işaret etmiştir (Uras, 1987, 82).

Maslow orta yaş grubunda çalışan kişilerin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sevgi ve ait olma ihtiyaçlarının %50'sini, kendini geliştirme ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının %10'unu tatmin edebildiklerini ortaya koymuştur. Maslow bu araştırmasını destekleyecek veri toplamamıştır, ama daha sonra bu çalışmanın doğruluğunu ortaya koyan birçok araştırma yapılmıştır. Maslow'un teorisi işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmakta özellikle iş çeşitlendirilmesi ve iş-yaşam kalitesi projeleri gibi organizasyonel gelişim programlarında Maslow'un teorisinden yararlanılmaktadır. Bu teoriye göre bir işletme, çalışanlarını motive etmek için çok farklı faktörler kullanmalıdır; çünkü çalışanların her biri ihtiyaç hiyerarşisinin farklı seviyesinde bulunmaktadır (Steers, Porter, 1991, 35).

Tablo.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının Organizasyonlardaki Görünümü

İhtiyaç Seviyesi	Genel Kazançlar	Organizasyonel Faktörler
Fizyolojik ihtiyaçlar	Yiyecek Uyku	Ücret İyi çalışma koşulları Kafeterya Havalandırma
Güvenlik ihtiyaçları	Emniyet İstikrar Korunma	Güvenli çalışma koşulları Şirketin çıkarları İş güvenliği Yan ödemeler Ücret artışları
Sevgi ve ait olma ihtiyacı	Sevgi ve sevecenlik Ait olma	Birbirine bağlı çalışma Grup üyeleri Arkadaşçıl denetim Profesyonel ortaklık Mesleki arkadaşlık Nezaretin kalitesi
Kendini gösterme ihtiyacı	Kendini gösterme Kendine saygı Prestij Statü	Sosyal açıdan tanınma İşin adı Yüksek statülü iş İşin kendisinden alınan Geribildirim İş unvanı Sorumluluk
Kendini gerçekleştirme	Büyüme Terfi etme Yaratıcılık	İlgi çekici iş Yeteneğinizi geliştirme şansı İşteki başarı Organizasyonda terfi İşe hâkimiyet Yaratıcılık

R.M. Steers, L.W. Porter, **Motivation and Work Behaviour**, 5. Edition, (USA:Mc Graw-Hill Companies, 1991), 35.

3.2.1.2 Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Teorisi

Maslow'dan sonra insanları etkin ve verimli biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu Frederick Herzberg araştırmıştır. Herzberg işgörenlerin çalışmaya güdülenmesi ve bunun iş tatmini ile ruh sağlığı üzerindeki etkileri konusunda araştırmalar yapmıştır.

1957 yılında F. Herzberg ve arkadaşları Mausner, Peterson ve Capwell iş tatmini ile ilgili bir ön araştırma yapmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda o tarihe kadar yapılan ve iş tatmini ile çalışma performansı arasında bir ilişki bulunmadığını gösteren diğer araştırmalardan tamamen farklı bir sonuç elde etmişler, işgörenlerin işe karşı tutumlarıyla davranışları arasında sistematik bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Herzberg araştırmacıların bu ilişkiyi fark edememelerinin nedeninin iş tatmini ile iş tatminsizliğini birbirlerine karıştırmaları olduğunu söylemiştir. Herzberg'e göre iş tatmininin oluşması birçok farklı durumun varlığına bağlıdır, uygun çalışma koşullarının gerçekleştirilmiş olması mutlaka iş tatminiyle sonuçlanacak demek değildir; böylece tatmin ve tatminsizliği kesintisiz bir bütünün iki uç noktası olarak düşünmek mümkünse de bu iki nokta farklı faktörlerle açıklanmaktadır. Bunu algılamakta ortaya çıkabilecek güçlük, Herzberg'e göre iş davranışları ile işe karşı tutumların arasında bir ilişki olmadığı gibi yanlış bir sonuca ulaşmaya neden olabilmektedir (Steers, Porter, 1991, 411).

Herzberg, Mausner ve Snyderman 1959 yılında iş tatmini ve performans arasındaki ilişki hakkında bir araştırma yapmışlar ve bu araştırmanın sonucuna göre "Çift Etmen Teorisini" oluşturmuşlardır. Herzberg ve arkadaşları bu araştırmayı Pittsburg Endüstri bölgesinde bulunan rakip işletmelerde çalışan iki yüz mühendis ve muhasebeci üzerinde uygulamışlardır. Deneklerden önce işleri ile ilgili olumlu duygular hissettikleri zamanları hatırlamaları istenmiş ve böyle hissetmelerinin nedenlerini araştırabilmek için bu hislere neden olan olaylar dizisini anlatmaları söylenmiştir. Araştırmacılar deneklerin işyerlerinde iş tatminlerini belirgin bir şekilde yükselten ya da azaltan olayları hatırlayabilmeleri için açık uçlu soru tekniğini kullanmışlardır.

Herzberg'in teorisinin varsayımlarına göre işgörenin işyerinde kötümser olmasına, işten ayrılmasına ve tatminsizliğine neden olan hijyenik etmenler ile onu mutlu kılan,

işyerine bağlayan özendirici (motive edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir; çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunurken bunların yokluğu işgöreni kötümser yapıp doyumsuzluğuna neden olmaktadır. İşgöreni işinden bezdiren, çalışanın dışında, işle ilgili olmayan -şirket politikası, ücret, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, teknik denetim ve yönetim tarzı, kazançlar ve iş güvenliği gibi-etmenlere Herzberg “Hijyen Faktörleri” adını vermektedir. Herzberg’in bu etmenlere hijyenik faktörler demesinin nedeni bunların işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasıdır. Tıpkı mikrop lu ortamlarda canlıların yaşamının tehlikeye girmesi gibi, işyerlerinde bu etmenlerin yokluğu işgörenin devamlı çalışmasını tehlikeye düşürmektedir. Bu olumsuzlukların yanı sıra işgörenin iç dünyası ve işin kendisi ile ilgili başarı, gelişme, ilerleme, tanınma, takdir, işin niteliği, sorumluluk ve terfi gibi güdeleyici etmenler Herzberg tarafından “motiv” faktörler olarak adlandırılmışlardır (Eren, 1998, 365).

Hijyen faktörleri işin konusuyla ilgiliyken motivasyon faktörleri işin doğası ve sonuçları ile ilgilidir. Çift etmen teorisine göre iş tatminini sağlayan faktörler kişinin işinde kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin eden faktörlerdir. Tablo 2 yardımıyla bu faktörleri ve Tablo 3 ile de Maslow ve Herzberg’in İş Tatmini kuramlarının karşılaştırmasını görebiliriz.

Tablo 2: Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörleri

HİJYEN FAKTÖRLER	MOTİVASYON FAKTÖRLERİ
1) İşletme politikaları ve yönetim 2) Gözetim ve gözetim teknikleri 3) İşgörenler arası ilişkiler 4) Gözetimcilerle ilişkiler 5) Astlarla ilişkiler 6) İş koşulları 7) İş güvenliği 8) Ücret 9) Kişisel yaşam 10) Statü	1) Başarı 2) Tanınma 3) İşin kendi özellikleri 4) İlerleme ve terfi imkânları 5) Sorumluluk

İ.D. Ataay, **İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler** (Ankara:MESS Yayınları, No:126, 1988).

Herzberg, Maslow'un teorisini faktörlere ayırıp detaylandırarak iş tatminini yorumlamıştır.

Tablo 3: Maslow ve Herzberg'in İş Tatmini Kuramlarının Karşılaştırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Herzberg'in Motivasyon-Hijyen
Fizyolojik ihtiyaçlar	Ücret, iş güvenliği, çalışma şartları
Güvenlik ihtiyacı	Yönetici, çalışma arkadaşları ile ilişkiler şirket politikası, iş güvenliği
Sosyal ihtiyaçlar	Diğerleri tarafından onaylanma
Kendini gösterme ihtiyacı	Başarı ve terfi
Kendini tamamlama ihtiyacı	Büyüme potansiyeli, işin kendisi

R.S. Schuler, **Managing Human Resources** (USA:West Publishing Company, 1995),170.

3.2.1.3 Mc.Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Mc.Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre bazı tür ihtiyaçlar bireyin yaşamı boyunca edinilir. Başka bir deyişle bireyler ihtiyaçları ile birlikte doğmazlar fakat bunları yaşam tecrübeleri esnasında öğrenirler. Söz konusu ihtiyaçları üç ana grupta toplamak mümkündür (Koçel, 1998, 442):

1. İlişki kurma ihtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kişiler arası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.
2. Güç kazanma ihtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.
3. Başarı gösterme ihtiyacı: Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

Mc.Clelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etkisi altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Şu halde bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir (Eren, 1998, 340). O halde bireyleri işletmelerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan birtakım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir (Gordon, 1999, 91).

Bu teoriye göre eğer işgörenin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse işgören seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir işgören bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon ve tatmin için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel, 1998, 442)

3.2.1.4 ERG Teorisi

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini daha basit hale getirerek ERG teorisini ortaya çıkarmıştır. Bu teoriye göre üç tür ihtiyaç bulunmaktadır:

1. Varolma ihtiyacı: Fiziksel olarak sağlam olma konusundaki ihtiyaçlar
2. Aidiyet ihtiyacı: Başkalarıyla iyi ilişkiler kurma ihtiyacı
3. Gelişme ihtiyacı: Kişisel yönden gelişme ve yeteneklerini artırma ihtiyacı

ERG modeli ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi hiyerarşik bir yapıya sahip olmaları yönünden benzerdir. Yine her iki teori bireylerin bu hiyerarşik basamakları sırayla geçtiklerini öne sürmektedir. Bununla birlikte ERG modeli Maslow'dan farklı olarak hiyerarşik basamaklarda geriye doğru da ilerlemenin mümkün olabileceğini belirtmektedir. Kişisel gelişim ihtiyacını karşılayamayan bir işgörenin çabalarını daha alt düzeyde bir ihtiyaç olan çok para kazanma üzerine yoğunlaştırması buna örnek olarak verilebilir (Daft, 1991, 406). Şekil 4'te Maslow ve Alderfer'in İhtiyaç Teorilerinin farklılıkları yer almaktadır.

Şekil 4: Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorileri

Judith R. Gordon, **Organizational Behavior**, 6.bs. (1999), 89.

3.2.2 Süreç Teorileri

Kapsam teorileri esas itibariyle kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Bununla birlikte pek çok yazar motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak karşılanamayacağı inancındadır. Bunlara göre kişinin içerisinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir (Koçel, 1998, 443). Bu yüzden kapsam teorileri nelerin motive ettiği konusunu ele alınırken süreç teorileri motivasyon sürecinin nasıl işlediğini incelemektedir (Baysal, Tekarslan, 1987, 97).

Süreç teorileri belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir sorusunun yanıtı üzerinde durmaktadır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece bir tanesidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 1998, 443).

Süreç teorileri adı altında dört adet motivasyon teorisinin özelliklerini açıklamaya çalışacağım;

- 1- Davranış Şartlandırması Yaklaşımı
- 2- Vroom'un Bekleyiş Teorisi
- 3- Lawler-Porter'ın Bekleyiş Teorisi Modeli
- 4- Eşitlik teorisi

3.2.2.1 Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Bu yaklaşım öğrenmenin konusu olan şartlandırmadan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Burada motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma Thorndike tarafından geliştirilmiştir. Bu Etki Kanununa göre kişiler kendilerine haz verecek davranışları tekrarlar ancak acı verecek davranışlardan kaçınırlar. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse o davranışın kişi için tatmin edici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir (Koçel, 1998, 445).

Etki kanununu bir performans aracı olarak kullanmak mümkündür. Etki Kanunu sayesinde işgörenin ortaya koyduğu işletme tarafından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bu davranışların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Arzu

edilmeyen davranışlar karşısında da cezalandırma yoluna gidilirse bu tür davranışların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır (Gordon, 1999, 97).

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır;

Ödüllendirme: İçsel ve dışsal olmak üzere çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir (Koçel, 1998, 445).

Cezalandırma: Diğer bir şartlandırma yöntemi olan cezalandırmanın fiziksel acı veren bir şekilde olması gerekmez. Eleştirme, ödül vermeme, öncelikleri kaldırma, yetkileri kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atama, çeşitli uyarı cezaları uygulama, kişiyi afişe etme, işine son verme gibi uygulamaların hepsi cezalandırma unsuru olarak görülebilir. Fakat yapılan çalışmalar cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzu ediyorsa cezalandırma kişinin o davranış göstermesini engellemeyecektir. Aksine kişide bir kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir (Koçel, 1998, 446).

3.2.2.2 Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom'un geliştirdiği bu modele göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Modelde kişinin belli bir iş için gayret göstermesi üç faktöre bağlıdır (Eren 1998, 349):

1. Valens: Kişinin ödülü arzulama derecesini ifade eder. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken bazıları da ödüle hiç değer vermeyecektir. Valensi -1 ile +1 arasında bir değer olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Sonuç olarak yüksek valensi kişinin daha fazla gayret sarf etmesine neden olacaktır.

2. Bekleyiş: Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancını ifade eder. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse bekleyiş 0 değerini alacaktır.

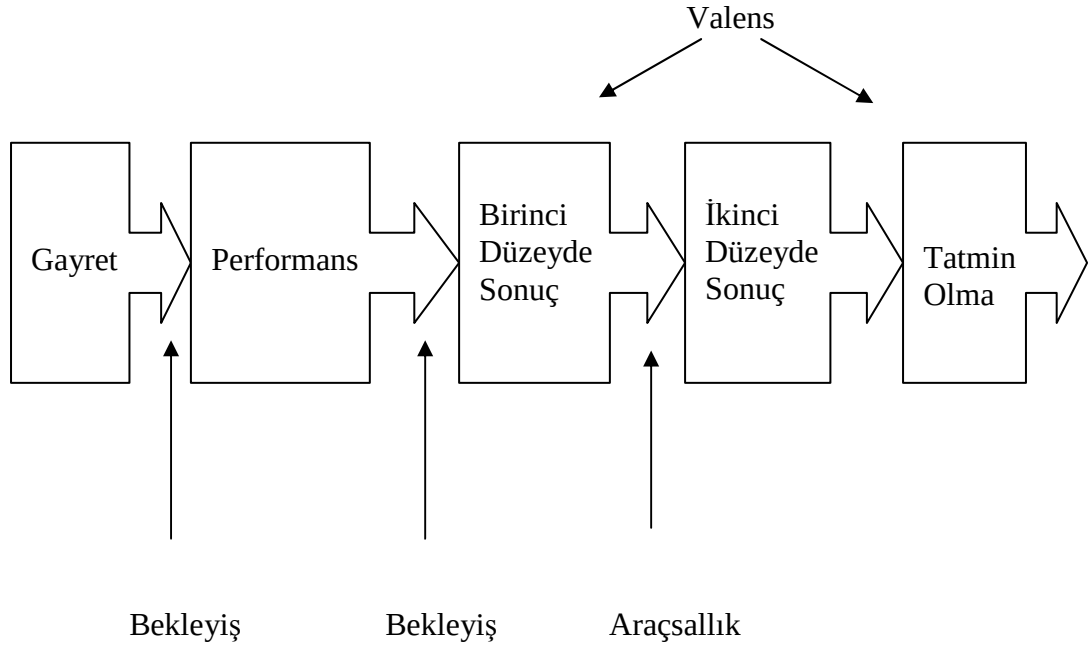
Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyiş yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bu durumu formüle etmek gerekirse;

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}$$

olarak ifade edilebilir.

3. Modelin üçüncü kavramı araçsallıktır. Buna göre kişi belirli bir gayretle belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir (maaş artışı gibi.) Esasında birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. (Maaş artışının esasında daha yüksek bir statü elde etmek için araç olması gibi.) İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade eder. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Bu durumda bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa bu kişi motive olacaktır. (Koçel, 1998, 447)

Şekil 5 yardımıyla konu somut olarak anlatılmaya çalışılmıştır.



Şekil 5: Vroom'un Bekleyiş Teorisi

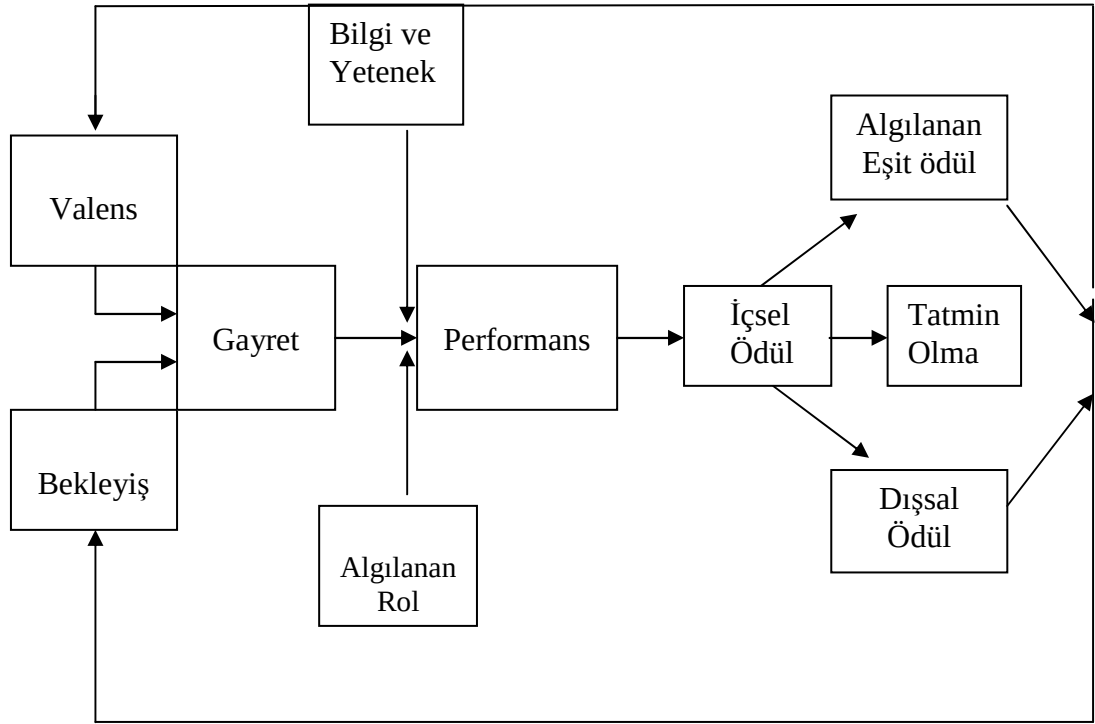
Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6.bs. (1998), 448.

Teori gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir (Eren, 1998, 357). Bununla beraber teori, işletmenin hedefleri ile bireyin amaçları arasındaki ilişkiye ışık tutması açısından son derece önemli görülmektedir (Sürekli, Tevrüz, 1999, 38).

3.2.2.3 Lawter-Porter'in Bekleyiş Teorisi Modeli

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta fakat bu modele güçlendirici iki ilave yapmaktadır (Koçel, 1998, 448). Bu ilaveler kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai tatminini etkileyen ödüllendirme adaletine ve işletmelerdeki çalışanın beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarına ilişkindir (Eren, 1998, 358).

Lawler-Porter motivasyonun tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadır. Bu modele göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir. Bununla birlikte birbirleri ile ilişkilidir (Baysal ve Tekarslan, 1987, 99).



Şekil 6: Lawler-Porter Bekleyiş Teorisi

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6.bs. (1998), 449.

Şekil 6’da gösterildiği haliyle modelin ilk bölümü Vroom’un modelinde olduğu gibi kişinin motive olma derecesinin valens ve bekleyiş tarafından etkilendiğini öne sürmektedir. Bununla birlikte Lawler ve Porter kişinin yüksek gayret göstermesinin otomatik olarak yüksek performans ile sonuçlandığı anlamına gelmediğini ifade eder. Performansı kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek ile kişinin kendisi için algıladığı rol etkiler (Gray, Starke, 1984, 89).

Söz konusu değişkenlere göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel ya da dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom’un modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Herkesin kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışı vardır. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir (Baysal ve Tekarslan, 1987, 99).

Bu modelin dikkat çektiği husus eğer istenilen davranış kişinin yeteneklerinin veya niteliklerinin dışındaysa bu kişiyi değiştirmeye çalışmaktansa onu yeteneğine uygun bir işe koymak veya mümkünse bu konuda yetenek kazandırmak gerektiğidir. Örneğin; nitelikleri bakımından ekip çalışması yapamayan başarı güdüsü yüksek bir kişinin davranışını düzeltmek yerine onu bireysel çalışma içinde tutmak işletme amaçları için daha yararlı olabilir (Sürekli, Tevrüz, 1999, 39).

3.2.2.4 Eşitlik Teorisi

Teorinin ana fikri işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediğidir (Koçel, 1998, 450). Eşitlik teorisine göre bireyler daima kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri karşılaştırmakta ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışmaktadırlar (Eren, 1998, 358).

Eşitlik teorisine göre eğer kişi aldığı ödülün diğerlerinin benzer bir performansa karşı aldıkları ödülle aynı olduğunu görürse kendisine eşit ve adil davranıldığını düşünecektir. İnsanlar söz konusu eşitliği girdilerin çıktılarına oranı şeklinde değerlendirirler. Bir iş için girdiler eğitim, deneyim, çaba ve yetenek iken çıktılar ücret, tanınma ve sosyal haklar olarak belirtilebilir. Buna göre oranlar:

(Kişinin elde ettiği sonuç/Kişinin sarf ettiği gayret) < (Başkalarının elde ettiği sonuç/Başkalarının sarf ettiği gayret)

(Kişinin elde ettiği sonuç/Kişinin sarf ettiği gayret) > (Başkalarının elde ettiği sonuç/Başkalarının sarf ettiği gayret)

Oranlardaki pay ve payda değerleri kişinin algılarına göre değer alır. Kişi kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanır (Gordon, 1999, 95).

Oranlardaki sonuç ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. şekillerde olabilir. Gayret ise işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, işletmedeki pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir (Koçel, 1998, 450).

Eşitlik teorisine göre davranışının değiştirilmesi istenen kişiye uygulanacak olan pekiştirme, davranışı düzeltmede gerekli olan çaba orantısında olmalıdır. Aksi takdirde pekiştirme işlemeyebilir. Performansı yüksek olan birinin bu seviyeyi düşürmemesi için daha fazla sorumlulukla pekiştirildiğini düşünecek olursak bu kişinin işi artmış olacaktır. Eğer aynı zamanda mesela terfi ile bu kişinin çıktısı da yükseltilmezse ve aynı durumda olan diğerleriyle aynı çıktıya sahip olduğu halde girdisi fazlalaşmış olursa eşitsizlik doğacak ve bir süre sonra performansı düşecektir (Sürekli, Tevrüz, 1999, 40).

Çalışan anketinde (Bakınız Ek:2) oluşturduğum soruları İş Tatmini Teorilerinden yola çıkarak hazırladım;

- **S1, s2, s3, s4, s5'i;** hazırlarken Maslow'un 3. kademede yer alan sosyal ihtiyaçları; sevgi ve ait olmayı, Mc.Clelland'ın ilişki kurma ihtiyacını ve Alderfer'in ERG teorisindeki aidiyet ihtiyacını ele aldım. Bu doğrultuda işgörenlerin işletmeye bağlılığının olup olmadığını ölçmeye çalıştım.
- **S6-s10;** genel olarak çalışan mutluluğu ve iş tatminini ölçtüğü için tüm teorileri içermektedir.
- **S11, s12, s13, s14, s15'i;** işgörenlerin kariyer imkanlarından duydukları memnuniyeti ölçmek amacıyla Herzberg'in motivasyon faktörleri ve Davranış Şartlandırması Yaklaşımı ile en çok da Eşitlik Teorisinin eşit muamele görme arzusu ya da adil davranılma ihtiyacı aracılığı ile oluşturdum. **S12, s13, s14, s15** Vroom'un bekleyiş teorisinin gereklerini de yansıtmaktadır. **S11, s15** Lawler-Porter'in Bekleyiş teorisinde yer alan ödüllendirme adaleti ile de ilintilidir.
- **S16, s17, s18, s19, s20;** işgörenlerin işlerindeki yeterlilik düzeyi, iş başarısı ve performansını yansıtan Maslow'un 4 kademe ihtiyacı olan kendini gösterme ve başarı gösterme güdüsüne ağırlık verilen Mc.Clelland'ın Başarı gösterme ihtiyacı teorisi ve Herzberg'in motivasyon faktörlerinden faydalanılarak hazırlanmıştır.
- **S.21, s22, s23, s24, s25; gelişme** imkanlarından duyulan memnuniyeti ölçmek amacıyla Maslow'un 5. Kademe ihtiyaç olarak belirlediği kendini gerçekleştirme, Herzber'in motivasyon faktörleri ve ERG teorisinin gelişme ihtiyacı ele alınmıştır.

3.3 Farklı İş Tatmini Şekilleri

Çeşitli kaynaklarda farklı iş tatmini şekilleri yer almaktadır. Bu iş tatmini şekilleri arasından araştırmam için önem verdiğim işgörenlerin dengede iş tatmini elde edebilmesidir.

3.3.1 Sürekli Artan İş Tatmini

İşinde tatmin olan kişinin hedefleri yükseltirirse daha fazla tatmin olabileceği bir noktaya gelmeye çalışır. Bu yüzden işgörenlerin işlerinde yükselme olanaklarının olması kişinin motivasyonunu ve verimini artıracığından, kişinin işinden elde edeceği tatmin oranı da yükselir.

3.3.2 Dengede İş Tatmini

İşinde tatmin olabilen kişi, elde edeceği başarıma ve tatmin hissini devamlı olmasını ister. Çalıştığı işyerinde yerine getirdiği işlevden mutlu olabilen kişi çalıştığı süre içinde kendisine temin edilen uygun şartların devam etmesi durumunda başarısının devamlı olacağına inanır. Bu da çalışan kişinin dengede iş tatmini elde etmesini sağlar.

3.3.3. Kabullenilen İş Tatmini

İşinden çok az tatmin sağlayan kişi işindeki negatif yönleri en aza indirmek için hedeflerini azaltır, böylece yeniden iş tatmini elde edebilir. İşinden çok az tatmin olan bir kişi çalışmasının gereği nedeni ile işinde onu mutsuz eden negatif unsurlardan kurtulmak için hedeflerini işe zarar vermemek koşulu ile azaltmakta, böylece çalışmasını mevcut şartlara uydurabilmektedir.

3.3.4 Olumlu İş Tatminsizliği

İşinde tatmin olamayan kişi belli bir tolerans göstererek problemi çözmeye çalışır. Bu tür kişiler çalıştıkları yerde mevcut olan negatif unsurlardan etkilenmelerine rağmen toleranslı davranarak işsiz kalmamak amacıyla mümkün mertebe kendilerini şartlara uydurmak durumunda kalabilirler.

3.3.5 Sabit İş Tatminsizliği

İşinde tatmin olamayan kişi, problemi çözmeye çalışmazsa problemlere takılıp kalır ve sonuç hastalanmaya kadar varabilir. Çalışma hayatında kesin olarak işinden memnun olmayan kişiler mevcut problemleri çözmeye çalışmazlar ve kendilerini mevcut şartlara uydurmak için gayret göstermezler iste sonuçta hastalanmaya kadar giden ciddi rahatsızlıklar meydana gelebilir.

3.3.6 Sahte İş Tatmini

İşinde tatmin olamayan kişi çözülemeyen problemler ya da kötü iş koşulları ile karşılaştığında durumu inkâr ederek ya da kötü yorumlamış olduğuna inanarak sahte iş tatmini sağlayabilir. İşinden tatmin elde edemeyen bu gibi kişiler kendilerini mevcut kötü iş koşullarına alıştırmak ve işlerini kaybetmemek için mecburen kendi kendilerini aldatmak durumunda kalabilirler. Bu durum tam anlamıyla sahte iş tatmini diye adlandırılır (International Encyclopedia of Business and Management, 3555).

3.4 İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatminine etki eden faktörleri bireysel ve işle ilgili olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür.

3.4.1 Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalarda, bireyin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, medeni durum, çocuk sahibi olma ve kişilik gibi çeşitli özellikler üzerinde yoğunlaşmıştır.

Yaş

İşgörenlerin iş tatmini elde etmesi ile yaşları arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmaların sonuçları kronolojik olarak aşağıda sıralanmıştır;

Yapılan ilk araştırmalarda yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığı ortaya çıkmıştır. (Baysal, 1987, 191). Herzberg ise iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek

olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir (Uyargil, 1988, 22).

Bazı araştırmalar ise iş tatmininin işgörenin emekliliğine kadar genellikle olumlu olduğu ve bu yıllardan sonra bir düşüş yaşandığını göstermektedir (Lufthans, Thomas, 1989, 121).

Öte yandan çeşitli araştırmalar ilk yirmili yılların en tatminsiz dönem olduğunu göstermiştir. Bu dönemin iş seçimi ve iş güvencesi bakımından büyük kuşkular yaratması, iş tatminsizliği düzeyinin yüksek olmasına yol açabilir. Benzer olarak iş tatmini düzeyi genç çalışanlar arasında yüksek olmakta, ancak birkaç yıl içinde azalma eğilimi görülmekte, sonra da orta yaşlarda kıdemle birlikte artış göstermektedir. Bu durum özellikle bireylere ve durumsal faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Snyder, Dietrich, 1992, 124).

İşgörenlerin iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak artması, performansın iş tatminine yol açması ile açıklanabilir. Buna göre tecrübe ve beceri arttıkça, daha iyi iş çıkartma olasılığı artar ve iyi iş çıkartmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir (Groot, Brink, 1999, 355).

Cinsiyet

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre iş tatmininde farklılık olup olmadığı da birçok araştırma ile incelenmiştir. Bazı araştırmaların sonuçları, çalışma ortamında işten tatmin sağlamada cinsiyetin önemli bir rol oynadığını belirtirken, bazı araştırmalar da bunun tam tersine iş tatmininde cinsiyetin önemli olmadığını söylemektedir.

Kadınların iş tatmininin erkeklerden daha düşük olduğunun saptandığı çeşitli araştırmalarda, iş tatmini ve cinsiyet arasında saptanan ilişki kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve düşük ücret almalarına bağlanmıştır. Kadının ve erkeğin sosyal rollerinin farklı oluşu da bu sonucu etkileyen diğer bir faktördür. Kadınlar toplumda üstlendikleri eş ve annelik rolleri nedeni ile çalışma yaşamında üst düzey ihtiyaçları gidermeyi amaçlamamakta, maddi/fiziksel unsurlar ile ödülleri onlar için yeterli olmaktadır. Düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile de ihtiyaçlarını gerçekleştiremediklerinden tatminsiz olmaktadır (Uyargil, 1988, 23-24).

Öte yandan çeşitli araştırmalarda erkeklere kıyasla daha kötü şartlar altında çalışan kadınların, işlerinde erkeklere nispeten daha memnun oldukları görülmüştür. Bu farklı sonuçları bilim adamları, kadın işgörenlerin işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem vermeleri ile açıklamaktadırlar (Baysal, 1987, 190). Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde cinsiyetin tatmin üzerinde doğrudan değil ancak dolaylı yoldan bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür (Oshagbemi, 2000, 332).

Özetle yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşın hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsızlıklar bulunmaktadır.

Öğrenim Durumu

İş tatmini ile öğrenim durumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle, öğrenim durumunun yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Korman'a göre meslek düzeyi sabit tutulmak kaydı ile bireyin öğrenim durumu ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren kanıtlar vardır. Bunun temel nedeni bireyin eğitim düzeyinin artmasının onun beklentilerinin artmasına neden olmasıdır (Tietjen, Myers, 1992, 229).

Klein ve Meher'e göre birey, eğitimi ile kazandıklarını diğer kişilerin eğitimleri ile kazandıklarıyla karşılaştırır ve bir eşitliğe ya da kendisine göre pozitif bir sonuca ulaşırsa tatmin duyar; tersine bir durumda ise tatminsizlik yaşar. Araştırmacılar çalışmalarında eğitim düzeylerinin yükselmesi ile iş tatmininin düşüş göstermesi olgusunu bu şekilde açıklamışlardır. İşgörenler, kendilerine seçtikleri referans gruplar ve bu grupların şartlarını karşılaştırmakta ve buna göre tatmin ortaya çıkmaktadır. Örneğin üniversite mezunları genelde kendi yöneticilerini referans grubu seçmekte, maaşlarını onların maaşlarıyla karşılaştırdıkları için de ücret tatminleri düşmektedir (Uyargil, 1988, 25).

Kıdem

Araştırma bulguları kıdemle iş tatmini arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan ilk araştırmaların sonuçlarında işgörenin kıdemi arttıkça beklentilerinde bir azalma olduğu ve bu nedenle tatmin düzeyinde artış gerçekleştiği görülmektedir.

Tatmin düzeyi yüksek işgörenlerin emekli olduktan sonra da çalışmaya devam ettiği; tatminsiz işgörenlerin ise emekli olduktan sonra çalışma hayatını tamamıyla bıraktığı gözlenmiştir.(Oshagbemi, 2000, 217).

Öte yandan bazı araştırmalar bireylerin ilk işe başlamalarından hemen sonra iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğunu daha sonra ise bu düzeyin düştüğünü bulgulamıştır. Bunun önemli bir nedeni işe yeni başlayan işgörenlerin başlangıçta yüksek beklentilere sahip olması zaman içerisinde hayal kırıklığı yaşamalarına ve tatmin düzeylerinin düşmesine yol açmaktadır (Oshagbemi, 2000, 218).

Kişilik Özellikleri

Yapılan çalışmalarda işgörenlerin kişilikleri ile iş tatmini arasında bazı ilişkiler bulunmuştur. Locke’a göre benlik sayısı yüksek olan bireyler, benlik sayısı düşük olan kişilere oranla işlerinden daha çok tatmin duymaktadır (Locke, 1983, 99).

Öte yandan Holland’ın kişilik-iş uyumu teorisinde vardığı sonuçlardan bir tanesi, işgörenin kişiliği ve işi arasındaki yüksek uyumun daha yüksek iş tatminine yol açtığı şeklindedir. Buna göre seçtikleri iş ile kişilik yapıları birbirine uyumlu işgörenler, işin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip olmalarından dolayı kolayca başarılı olmakta ve bu başarı tatmine yol açmaktadır (Robbins, 1998, 77).

Benzer şekilde, Judge ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği araştırmaların sonucuna göre ise kendisi hakkında pozitif değerlendirmelere sahip kişiler, kendisini nispeten daha düşük değerlendiren kişilere göre daha yüksek tatmin düzeylerine sahip olmaktadır (Judge, Bono, 2001, 83).

Normal dışı uyumsuz insanların ise daha az iş tatmini elde ettiği tespit edilmiştir. Örneğin; daha az arkadaşça, duygusal olarak daha dengesiz, daha çok sinirli ve daha hayalci bireyler, diğerlerine göre daha az iş tatmini sağlamaktadırlar. Bu tür insanlarda istek düzeyi, yeteneklerinin çok üstünde olduğundan tatmin bulamamaktadırlar (Ilies, Judge, 2002, 1120).

Medeni Durum

Yapılan çeşitli araştırmalar evli işgörenlerin bekâr işgörelere göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir. Eşinden ayrı yaşayan, boşanmış ve dul işgörenlerin tatmin düzeyi de evli çalışanlardan daha düşük olmaktadır. Bekâr işgörenlerin tatmin düzeyinin evlendikleri zaman olumlu düzeyde farklılık gösterdiği saptanmıştır (Martin, 1981, 975). Bunun önemli bir nedeni evli işgörenlerin sahip oldukları sorumluluklar nedeni ile maddi ödüllere daha fazla önem vermesi olarak gösterilmektedir.

Çocuk Sahibi Olma

Herzberg'e göre çocuk sahibi olmanın iş tatmini üzerindeki etkisi küçük ve tutarsızdır. Buna karşılık yapılan bazı araştırmalar okul çağı öncesi çocuk sahibi olan çalışan kadınların daha düşük tatmin düzeyine sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Öte yandan bazı araştırmalarda bebek sahibi olmanın özellikle erkek işgörenin tatmin düzeyine olumsuz etkide bulunduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işgörenin sahip olduğu çocuk sayısının özellikle kadın işgörenlerin iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini ortaya çıkarmaktadır (Acar, 2005, 221).

3.4.2 Çevresel Faktörler

İşletmesel faktörler olarak da adlandırılabilen çevresel faktörler işin kendisi, yönetici davranışı, ücret, ilerleme imkanları, takdir edilme, çalışma koşulları, iş arkadaşları ile ilişkiler, statü, iş güvencesi, gelişme imkanları, işletme kültürü, stres, rol belirsizliği ve rol çatışması başlıklarını içerir.

İşin Kendisi

Çeşitli araştırma bulguları işin içeriğinde değişme imkânı arttıkça ve görevlerin yapımında tekrarlar azaldıkça işgörenlerin tatmin düzeyinin arttığını gösterir. Öte yandan işte uzmanlaşma arttıkça tek düzeliğin artacağı, bunun da can sıkıntısı ve tatminsizliğe yol açacağını gösteren kanıtlar vardır. Buna karşın bazı çalışanlar yüksek düzeyde basitleştirilmiş işleri tek düze bulmayabilirler ve bazıları için de kısa devirli ve çok tekrarlı işler can sıkıcı olmak yerine güdüleyici olabilir. Bu nedenle,

tekdüzelik ve can sıkıntısı bireylerin algılamasına ve gösterdikleri duygusal tepkilere bağlı olarak değişen özelliklerdir.

Yapılacak işin özellikleri işi yapacak kişideki özelliklerle aynı paralellikte olmalıdır. İnsanın başarılı olmasının temelinde yapacağı işin kendi yetenek, beceri ve ilgisine uygun olması gerekir. İşini severek yapan kimse o işe karşı daha olumlu bir tutum sergileyerek, daha dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu yaklaşım onu başarıya götürecektir dolayısıyla iş tatmini daha çok yaşanacaktır. Kişinin yetenekleri ile işin gerektirdikleri çok farklı ise randımanlı bir çalışma elde etmek zorlaşır. İşgörenlerin ilgileri, işe bakışları, işe verdikleri önem ve işten beklentileri, işin nitelikleriyle uyummadığı bir durumda o kişinin işini zevkle yapması ve yaptığından tatmin olmasını beklemek güçtür (Tietjen, Myers, 1992, 231).

Yöneticilerin Davranışı

Yöneticilerin davranışlarının astların tatmininde önemli rolü bulunmaktadır. Pelt'e göre yöneticinin astları tatmin etmesinde etkin faktör astların algılarıdır. Pelt'in gerçekleştirdiği araştırma sonucunda vasıfsız işçilerin kendilerine karışmayan nezaretçilerden memnun oldukları; belirli bir beceriyi kullanan beyaz yakalı işçilerin ise nezaretçiler ile sıkı ilişkiye önem verdikleri görülmüştür (Baysal, 1987, 46).

Buna bağlı olarak araştırmaların ortaya çıkardığı bir başka husus ise insana yönelik yönetici tipinin göreve/işe yönelik yönetici tipinden daha yüksek iş tatminine yol açtığıdır. Buna göre göreve dönük yöneticilerin astları yöneticilerini; çalışma amaçlarına ulaşmada yardım eden; yükselme, ücret artışı ve benzer performansa ilişkin ödüllere ulaşmaya yardımcı olan kişi olarak algılamaktadır. Öte yandan insana dönük yöneticilerin astları ise yöneticilerini samimi ilişkiler kuran; işgörenlerin kişisel sorunlarına eğilen; işgörenlerin kişisel ilgilerinin farkında olan kişi olarak algılar. Sonuçta bu durum işgörenlerin tatmin düzeyine etki eder (Bartolo, Furlonger, 2000, 88). Benzer şekilde işgörenlerin yöneticilerini kendilerine yol gösteren ve kararlara katılmalarını sağlayan kişi olarak algılamaları da tatmin düzeylerinde artışa yol açar (Yousef, 2001, 8).

Ücret

Ücret, işgörenlerin işletmede etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamasındaki rolü açısından önemli bir motivasyon unsurudur (Artan, 1989, 38). Çalışanlar ücreti; güvenlik ve statü sembolü ve yöneticinin kişiye verdiği değerin karşılığı olarak görmekte ve bu durum kişide başarılı olma duygusunu doğurmaktadır. Ücret, kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılaması açısından birey için önemlidir; insanların ihtiyaçları ile dengeli bir ücret sistemi iş tatminini sağlamada etkili olmadığı halde belli bir seviyenin altına inmesi iş tatminsizliğine neden olabilmektedir (Telman, 1988, 105).

Bireyin aldığı ücreti yeterli bulması, onun bazı karşılaştırmalar yapmasını gerektirir. Eşitlik kuramına göre ise, ücretin doyurucu bulunması bireyin benzer işi yapanlarla bir denklik gözetererek algıladığı girdileri ve çıktıları sonucunda elde ettiği ücretin bir işlevidir. Buna göre eşitlik kuramı arzuladığı ücret düzeyinin etkenliklerini saptama imkanı vermektedir. Bunlar;

1. İşgörenin bireysel özellikleri: Yaş, cinsiyet, kıdem gibi,
2. İşgörenin bireysel eylemleri: Gösterdiği çaba, üretiminin nicelik ve niteliği, yaratıcılık ve yenileşme eğilimi gibi.
3. İş özellikleri: Zorluluk, sorumluluk düzeyi, karar alma özgürlüğü gibidir. Bu etkenlerle, aldığı ücret arasında bireyin algıladığı uyuma ya da denge oranı, onun ücretten sağladığı tatmin düzeyini yansıtacaktır (Gordon, 1999, 94).

Araştırma bulguları ücretin, bireyin hem fizyolojik ve güvence ihtiyaçları hem de daha üst düzeydeki diğer ihtiyaçlarının doyurulması için bir araç olarak görüldüğünü ortaya koyar. Ayrıca ücret, işgörenlerce başarının bir simgesi, tanınma ve benzeri değişkenlerinin bir kaynağı olarak da algılanır. İnsanların başarılarına denk bir ödeme yapılmadığı duygusuna kapılmaları, onların başarılarını olumsuz yönde etkileyeceği gibi, ücretten duyacakları tatmin düzeyini de düşürebilir. Bunun yansıra ek faydalar ücret gibi direkt etkisi olan güçlü bir çıkar olarak değerlendirilmez (Lieber, 1998, 90).

İlerleme İmkanları

Terfi, insanı çalışmaya teşvik eden önemli faktörlerden biridir. Eğer yeni işe başlayan bir işgören, önünde ilerleme imkânının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir ve bu durum işgörende tatminsizlik ve şikâyetlere neden olur (Eren, 1998, 193).

İlerleme imkânının yüksekliği, sıklığı ve adil olması da işgörende tatmin sağlar. Ancak yükselmenin anlamı işgörenden işgörene değişebilir. Yükselme, kimi işgörene göre, psikolojik gelişme anlamı taşırken, kimine göre de daha çok para kazanma, onur elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelir. Her işgörenin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da değişik olmaktadır (Başaran, 1992, 206).

İlerleme imkânları iki biçimde işgöreni etkiler: İlk olarak; işgörenlerin yeteneklerinin dikkate alınmadığı veya yeterince değerlendirilmediği, gereken sorumlulukların verilmediği durumlarda işgörenin kendini geliştirme fırsatlarından mahrum kalması hali olarak tanımlanan yeterince ilerleyememe halidir. Bu durumda işgören beklentilerine kavuşamadığından iş hayatında mutsuz olur. Diğer bir durum olan aşırı ilerlemede, kişinin kapasitesinin ötesinde sorumluluk verilmesi, onun talepleri karşılayamamasına veya bulunduğu yeri koruyabilmesi için aşırı gayret sarf etmesine neden olur ki bu da insanlarda gerginlik ve işinde huzursuzluğa neden olur. Başarının bir sonucu olarak kendisine ilerleme imkanlarının tanınması işletmede iş gücü devrinin düşmesine, kilit noktalar için işgören tatmininin rahat sağlanmasına olanak tanıyacaktır (Telman, 1988, 105).

Takdir Edilme

İşgören yaptığı işin karşılığı olarak maddi karşılık almanın yanı sıra takdir edilmeyi de arzu eder. Korman'a göre üç çeşit kendini takdir isteği bulunmaktadır ve söz konusu istekler tamamen kişinin kendine olan güveni ve yapmakta olduğu işle ilgili kabiliyetine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Telman, 1988, 109).

1. Kronik kendini takdir isteği: Kişilik yapısına bağlı olup, her durumda kendisine olan ihtiyacı hissettirir.

2. Görevle, özel olarak ilişkili olan kendini takdir ihtiyacı: Kişinin belirli bir işe karşı yeterliliğini hissetmesidir. Daha çok geçmişteki aynı veya benzeri iş tecrübelerinden kazanılmış duygudur.
3. Çevrenin etkisi ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı: Çevredeki diğer kişilerin beklentileri sonucu ile oluşan takdir ihtiyacıdır.

Çalışma Koşulları

İş tatmini açısından önemi olan diğer bir faktör de çalışma koşullarıdır. Çoğu işgörenlerin iş yerinin yakınlığını, yeni binaları, işin temiz oluşunu ve uygun araç-gereç donanımını yeğledikleri ve bunları önemli buldukları saptanmıştır. Bireylerin bu tür çalışma koşullarını istemelerinin temelinde, fiziksel ihtiyaçlarını doyurarak rahatlık sağlanmasının ve çalışma amaçlarını gerçekleştirme imkanı bulmalarının yattığı söylenebilir (Başaran, 1992, 207).

Sıcaklık, ışıklandırma, gürültü, ekipman vb. tüm faktörler iş tatminini etkilemektedir. İşgörenler, çalıştıkları ortamdan rahatsızlık duymamak isterler. Çok sıcak, çok aşırı ışık vb. faktörler, işgörenlerin fiziksel açıdan rahatsızlık duymalarına yol açar.

İş yerlerinde ortaya çıkan zararlı maddelerin ve gazların hastalıklara neden oldukları, hatta bu yüzden zehirlenmeler ve ölümlerin meydana geldiği zaman zaman gözlenmektedir. Bu nedenlerle, işgören çalışma yerinde tedirgin ve korku içinde olabilir. Emniyet açısından bakılırsa terör bakımından tehlikeli yerlerde görev yapan işgören bina ve teçhizat eksikliğinden dolayı tedirginlik hissedebilir. Bununla birlikte iyi çalışma şartları tatmini yükseltmede ancak destekleyici rol oynayabilmektedir (Eren, 1998, 109).

İş Arkadaşları ile İlişkiler

İş ortamı bireyin sosyal ilişki ihtiyacını karşılama fonksiyonuna sahip olma özelliği taşır. Bu nedenle çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler tatmin veya tatminsizlik üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir (Davis, Newstrom, 1998, 258).

Çeşitli araştırmalar çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ilişkilere sahip olan bireylerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Söz konusu uyumun sağlanamadığı işyerlerinde stres faktörü nedeniyle iş tatmini olumsuz yönde

etkilenir. Özellikle dostane ve destekleyici iş arkadaşlarının varlığı çalışmada yüksek iş tatminine neden olur (Robbins, 1998, 79). Öyle ki çalışma grubu ile işgörenin ilişkileri iyi olduğunda iş tatmini de yüksek olmakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır (Baysal, 1987, 46).

Statü

İşletmelerin sosyal statüleri söz konusu işletmelerde çalışanlar için bir tatmin kaynağıdır. İnsanlar çevreden kabul gören, özellikli olarak algılanan “iyi” işletmelerde çalışmak isterler ve dolayısıyla söz konusu işletmede yaptıkları işten daha fazla tatmin duyarlar. “İyi” tanımı kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Bazısı için kamu kuruluşları iyi iken bazıları için ise sahibi tanınmış kişilerin işletmeleri iyidir. Genellikle iyi kavramını oluşturan unsur iş güvencesidir. Başka deyişle kişi iyi olarak tanımladığı işletmenin aynı zamanda çalışanı için iş güvencesi sağlayan işletme olduğunu düşünmektedir.

Öte yandan tatmin açısından iyi işletme kavramı işgörenin yaşı ile de ilişkilidir. Daha yaşlı, iş hayatında kıdemli olan işgörenler işletmenin ününe gençlerden daha fazla önem verirler. Gençlere göre ise çoğunlukla iyi firma yüksek ücret, ilerleme imkanları ve iş güvenliği sunan firmalardır (Erdoğan, 1996, 243).

İş Güvencesi

İş güvencesinin işgören için önemli bir tatmin unsuru olması kültüre göre farklılık gösterebilir (Yousef, 2001, 189). Bununla birlikte kişi çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olur.

Kişinin işletmenin yönetim kademelerindeki yeri düştükçe iş güvenliğine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işgörenler iş piyasasındaki yerlerini daha net olarak görürler ve iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu tür durumlarda iş güvenliği tatmin için fazla önemli olmaz (Erdoğan, 1996, 243).

Gelişme İmkânları

Çalışanlar gerek mesleki gerekse kişisel anlamda kendilerini sürekli olarak geliştirme isteği taşır. Bunun temel nedeni ise kariyerlerinde ilerleyebilmektir. Başka deyişle işletmenin çalışana sunduğu eğitim ya da kendini eleştirme imkânları iş tatmininin önemli bir unsuru olan ilerleme için bir araçtır (Akat, Budak, 1994, 47). Bu nedenle işletmenin sahip olduğu gelişme imkânları da çalışan için ayrı bir tatmin kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletme Kültürü

İşletmenin doğmasında, gelişmesinde ve yaşamını devam ettirmesinde önemli bir yere sahip olan işletme kültürü ve iş tatmini birbiri ile yakından ilişkili iki kavramdır. İş tatminine olan ilgi günümüzde hümanist yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da artmıştır. İşgörenin duygusal yaşantısının dikkate alınması birçok ülkede insan hayatının kalitesinin artırılması gayretleri içinde düşünülür. Değişen bu anlayışla beraber, etkin bir işletme kültürü yaratarak, işgörenlerin tatmininin sağlanması ve bu yolla işletme amaçlarına ulaşılması, etkinliğin ve verimliliğin artırılması, günümüz işletmelerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir.

Bunun yanında; işletme kültürünün çalışanlarca anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması ve işletme kültürünün güçlü olması; iş tatminine önemli katkılar sağlar. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, işgörenlerin işletmeye ve birbirlerine bağlılığını geliştirir ve işgörenlerin davranışlarının tutarlılığını artırır. İşletmede birliktelik duygusu sağlar, “biz” duygusunu geliştirir. Çalışanları işletmeye ve birbirlerine bağlar. İşgörenlerin kendilerini bütünün bir parçası saymalarına, kendilerini evlerinde hissetmelerine, aileleri ile birliktymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içerisinde çalışmalarına imkan sağlar (Işıkhan, 1996, 119).

Bir kültürü güçlü yapan, o kültüre inanmış ve bağlanmış kişilerin işletme ile özdeşleşme dereceleridir. Çalışanlar tatmin olduklarında, işletmeye bağlılıkları artacak, kendilerini işletmenin bir parçası olarak görüp motive olacaklardır. Tüm bu sayılanlar da döngü içerisinde işgörenlerin performansına ve verimliliklerine önemli katkılar sağlayacaktır.

İşletme kültürü ile tatmin arasında pozitif bir ilişki vardır; fakat bu bireyler arasında farklılıklar gösterir. Eğer işletme kültürü ile bireysel ihtiyaçlar arasında bir uyum varsa, tatmin yüksek derecededir. Örneğin; işletme kültürünün bir özelliği olarak, işletmede denetim az ve insanlar yüksek başarı için ödüllendiriliyor ise daha fazla tatmin sahibi olmuş işgörenleri gözlemleyebiliriz. Eğer işgörenler yüksek bir başarı ihtiyacına sahip otonomiye tercih ediyorsa şu şekilde bir sonuca varılabilir; iş tatmini, işgörenin işletme kültürünü algılamasına göre sık sık farklılıklar göstermektedir.

İşgörenin işinden tatmin sağlayabilmesi için, yöneticilerin, işgörenin işletmeden bekledikleri ile işletmenin işgörenden bekledikleri arasında bir denge kurması gerekmektedir. Çift yönlü olarak kurulan iletişimin motivasyon ve iş tatminine önemli katkılarda bulunduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır (Tzeng, Ketefian, Redman, 2002, 82).

Stres

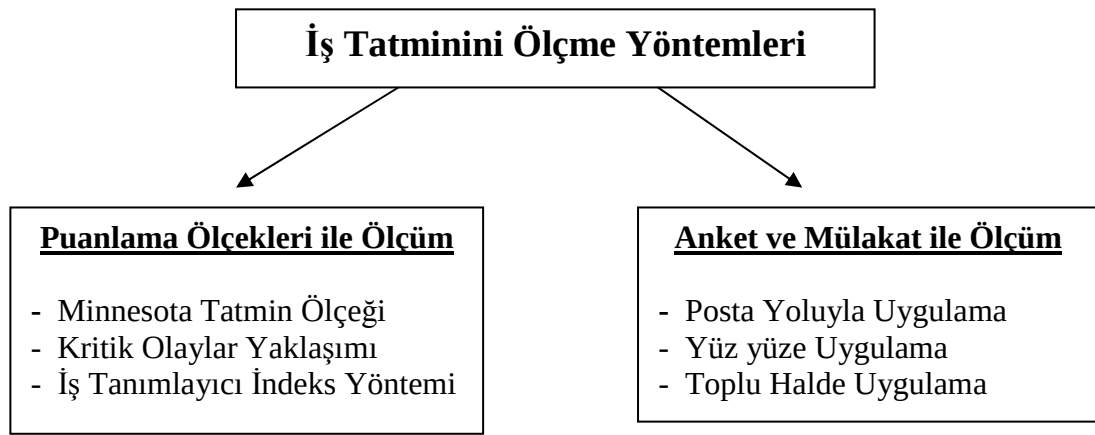
Yoğun stres işgörende tatminsizliğe yol açabilmektedir. İş stresi ile iş tatmini ilişkisini inceleyen çeşitli araştırmalar her iki kavram arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre stres arttıkça tatmin düzeyinde azalma gerçekleşir.

Her iş çok farklı stres faktörleri içerebilir. İşletmelerde iş ve stres ilişkisi dört ana başlıkta toplanabilir (Ertekin, 1993, 25):

- İşin bizzat kendisi bir stres faktörüdür. Çalışan kişide onun yeteneklerini zorlayıcı bir etki yapar.
- Dış çevre, aile gibi kaynaklardan doğan stres faktörleri belli bir süre sonra işte de etkili olur.
- Kişi yaptığı işle birlikte bazı stresli durumları azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir.
- İş başarısı veya bundaki azalma bir stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Başka deyişle yapılan iş bir stres ölçüsü olarak da görülebilir.

3.5 İş Tatminini Ölçme Yöntemleri

İş tatmini kavramını “işgörenin işine karşı gösterdiği tutum” şeklinde tanımladığımızda tutum kavramının anlamı önem kazanır. Tutumlar doğrudan gözlemlenebilen bir özellik değil; bireyin gözlemlenebilen davranışlarından dolayı olarak varsayılan ve o bireye atfedilen eğilimlerdir. Bu nedenle de tutumların ölçülmesinde zorluk ve belirsizliklerle karşılaşılabilir. Benzer şekilde iş tatmini ölçümü de kişilerin vereceği bilgilere dayandığından ölçümü oldukça zordur. İş tatminini ölçme yöntemleri Şekil 7’de gösterilmiştir;



Şekil 7: İş Tatminini Ölçme Yöntemleri

3.5.1 Puanlama Ölçekleri ile İş Tatmini Ölçümü

İş tatmininde en çok başvurulan yöntem ölçekleme yöntemidir. Puanlama ölçeği oluşturmanın iki büyük yararı vardır. Birincisi bilgilerin homojen toplanması, ikincisi sonuçların sayısal olarak ifade edilme olanağıdır.

3.5.1.1 Minnesota Tatmin Ölçeği

Minnesota Tatmin Ölçeği(Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir; 1985 yılında da Aslı Baycan tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. MSQ’daki her bir ifade “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum” ve “çok memnunum” yanıtlarından oluşan 5’li Likert tipi ölçek ile değerlendirilmektedir. Tatmin sağlayan ya da tatminsizliğe neden olan faktörlerin her biri birer ölçek olarak kabul edilir. Cevaplayıcıdan bu ölçeğin ifadelerini ayrı ayrı değerlendirmesi ve her ifade için

kendine uygun yanıtı işaretlemesi istenir. Tüm cevaplayıcıların verdiği bilgilere göre işin tatmin yaratan yönleri, işgörenlerde toplam olarak tatmin düzeyi ve tatminsizlik yaratan faktörler bulunabilmektedir. Ölçekten sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan ise 20'dir. Yüksek puanlar işgörenin iş tatmini derecesi ile doğru orantılıdır.

MSQ'nun hem 20 tane sorudan oluşan kısa formu (Tablo 4) hem de uzun formunun olması ve de genel iş tatmininin yanı sıra tatminin çeşitli yönlerini de ölçebilmesi açısından çok yönlü bir ölçüm metodudur. Çalışmamda MSQ'nun 20 tane sorudan oluşan kısa formunu Tablo 4'te örnek olarak sunuyorum;

Tablo 4: Minnesota Tatmin Ölçeği

Şimdiki işimden;

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından
4. Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından
17. Çalışma şartları bakımından
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden

İnsan Kaynakları, 2001.

3.5.1.2 Kritik Olaylar Yaklaşımı

İlk defa Herzberg tarafından geliştirilip uygulanan bu yöntemde işgörenlerden iş yerinde kendilerini mutlu ve mutsuz hissettikleri anları anımsamaları istenir. Daha sonra işin bu yönleri analiz edilerek hangilerinin tatmine ve hangilerinin ise tatminsizliğe yol açtığı tespit edilmeye çalışılır. Bu yöntem MSQ yönteminden farklı

olarak cevaplayıcıyı yönlendiren ve onu bazı soru kalıpları içine hapseden bir yapıda değildir. Ancak yöntemin uygulanması zaman alır.

3.5.1.3 İş Tanımlayıcı İndeks Yöntemi

İş Tanımlayıcı İndeksi (Job Descriptive Index-JDI) işin beş boyutuna bağlı olarak iş tatminini ölçen güvenilir bir ölçektir. Uygulaması, puanlaması ve okuması kolay olan bu ölçeğin üç farklı versiyonu mevcuttur: 1975 versiyonu en eski olanıdır, 1985 versiyonu onun güncellenmiş hali ve 1997 versiyonu ise indeksin en güncel şeklidir. JDI iş tatmini aşağıdaki 5 boyutu kullanarak ölçmektedir.(Schermerhorn ve diğerleri, 1994, 145)

- İşin kendisi
- Yönetim kalitesi
- Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler
- Terfi imkanları
- Ücret

JDI’da her boyut 9 veya 18 ayrı ifadeyi içermekte; toplamda ise her biri kısa tanım niteliğindeki 72 ayrı ifadeden oluşmaktadır. Buna işin genel boyutu kısmı da eklendiğinde 90 ifadeye çıkmaktadır. Bu boyutlar yönetime hangilerinin iyileştirilmesi gerektiğine hangilerinin ise iyi durumda olduğuna dair bir ipucu verir. Ayrıca iş devri veya işten ayrılma gibi niyetleri belirlemede de yardımcı olur. İş tanımlayıcı indeksinde kullanılan 18’li ifade örneği Tablo 5’te gösterilmektedir;

Tablo 5: İş Tanımlayıcı İndeks Örneği

Aşağıdaki ifadelerin yanındaki boşluğa aşağıdakilerden uygun olanı yazınız.

E- eğer işinizi tanımlıyorsa,

H- işinizi tanımlamıyorsa

?- eğer karar veremiyorsanız

YAPTIĞINIZ İŞ

..... heyecan verici

..... sıkıcı

..... sonuçlarını görebiliyorum

ÜCRETİNİZ

..... adil

..... yeterli

..... kötü

TERFİ İMKANLARI

..... terfi için iyi fırsatlar var

.....yeteneğe bağlı terfi

..... nadiren terfi

YÖNETİM

..... işi iyi biliyor

..... yeterli denetim yapmıyor

..... ihtiyaç olduğunda etrafta

ÇALIŞMA ARKADAŞLARI

..... canlandırıcı

..... kaba

..... zeki

GENEL OLARAK İŞİNİZ

..... iyi

..... çoğundan daha kötü

..... yapmaya değer

3.5.2 Anket ve Mülakat Yoluyla İş Tatmini Ölçümü

Anket yoluyla iş tatmini ölçümü, bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlemdir. Anket soruları “kapalı” ya da “açık” uçlu sorular şeklinde hazırlanabilir. Anketin hazırlanmasında soruların konuyla ilgili, kısa ve anlaşılır olmalarına dikkat edilmesi gerekir. Anket soruları olabildiğince kısa sürede yanıtlanabilecek şekilde hazırlanmalıdır. Anket sorularının uygulanması üç yolla yapılır:

- Posta Yoluyla Uygulama
- Yüz Yüze Uygulama
- Toplu Halde Uygulama

Anketin posta yoluyla başarı ile uygulanabilmesi için dört önemli noktaya dikkat edilmelidir. Bunlar; sağlanacak bilgi türü, soru sorulacak kimselerin niteliği, yanıtlayıcıların elde edilebilme olanağı ve araştırma varsayımının kesinlik düzeyidir. Uygulama aşamasında ise deneklere postalanan anketin yanı sıra araştırmanın sahibi, araştırmanın amacı, katılımcıların anketi doldurup geri postalamalarını sağlayacak güdüleyici öğeler ve detaylı bir doldurma talimatı bilgilerini içeren bir mektup gönderilmelidir (Sencer, 1984, 130-137).

Anketin yüz yüze uygulanmasında ise anketi yapan kişi sorulara verilen cevapları anket kâğıdına kendisi işaretler. Toplu halde uygulamada ise denekler bir araya toplanır ya da toplu olarak bulundukları bir yerde anket uygulaması yoluyla soruların doğrudan cevaplandırılması sağlanır.

İş tatmininin ölçülmesi amacıyla hazırlanan anketi cevaplayan kişi işini (iş koşullarını) açıklar ve/veya değer biçer, iş koşullarını tercihine göre listeler ve/veya onlara olan yeteneğini belirler. Kural olarak bu çalışma standart formlar-derecelendirilmiş bir liste- halinde, en uygun yanıtın belirtileceği şekilde hazırlanır. Bunların yanı sıra açık uçlu sorular da kullanılabilir.

İş tatmini ölçmeye yönelik anketler işgörenlere ya ofislerinde uygulanır ya da adreslerine postalanır. Bu anketlere katılım mecburi değildir ve katılanlar isimlerini belirtmezler, bu yüzden ankete hangi işgörenin katılıp katılmadığını bilmek mümkün değildir.

İş tatmini ölçme yöntemlerinden biri olan mülakat çok sık başvurulmuş bir tekniktir. Mülakat bilgi alınacak kişilerle karşılıklı konuşma şeklinde yapılır. Yüz yüze bir ilişkiye dayanması verilerin elde edilmesine açıklık ve kesinlik kazandırır. Konuyu daha fazla aydınlatmak için yeni sorular sorma olanağı vardır. Bununla birlikte kendisiyle görüşülen kişinin inanç, düşünce ve yargıları dolayısıyla sonuçlarda bir sapma olasılığı ortaya çıkabilir. Görüşmeye daha önceden hazırlanan bir soru kılavuzu ile başlamakta yarar vardır.

İş tatmini ölçümü yaparken mülakatı yapan kişi standart soruların yardımıyla işgörenin geçmişi, kişiliği ve tatmin(sizlik) derecesinin kişiye etkileri hakkında bilgi alır. Bu bağlamda mülakat metodu anketten pek farklı değildir. Mülakatlarda, çalışanlar işlerinin değişik yönlerini işletmenin İK departmanından gelen kişilerle tartışma fırsatı da bulurlar.

Mülakatlar “yığın görüşmeleri” ve “bireysel görüşmeler” olmak üzere iki ana grupta toplanır. Kamuoyu yoklamaları ve tarama araştırmaları “yığın görüşmeleri”ni oluştururken, kılavuzsuz ve kılavuzlu görüşme “bireysel görüşmeleri” oluşturur. Her tür mülakatın yürütülmesi sırasında izlenmesi gereken birtakım kuralları vardır. Bu kurallara göre;

- 1- Sorular anlaşılır bir dille sorulmalıdır.
- 2- Sorular ağır ağır ve önemli noktalar vurgulanarak okunmalıdır.
- 3- Sorudan soruya geçerken yanıtlar için elverişli zaman aralıkları bırakılmalıdır.
- 4- Sorular arasında uygun geçişler sağlanmalıdır.
- 5- İstenen yanıt alınınca hemen yeni bir soruya geçilmemeli, görüşülen kimsenin açıklamasını tamamlamasına olanak verilmelidir.
- 6- Son yanıt alındıktan sonra bile görüşme hemen bitirilmemeli, görüşülen kişinin konu hakkında eklemek istediği şeylerin olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Sencer, 1984, 151-157).

Mülakatın avantajı verilerin orijinal kaynaktan ve yüksek doğruluk derecesi ile elde edilmesi ve toplanan bilgilerin toplayan tarafından kontrolünün mümkün olmasıdır.

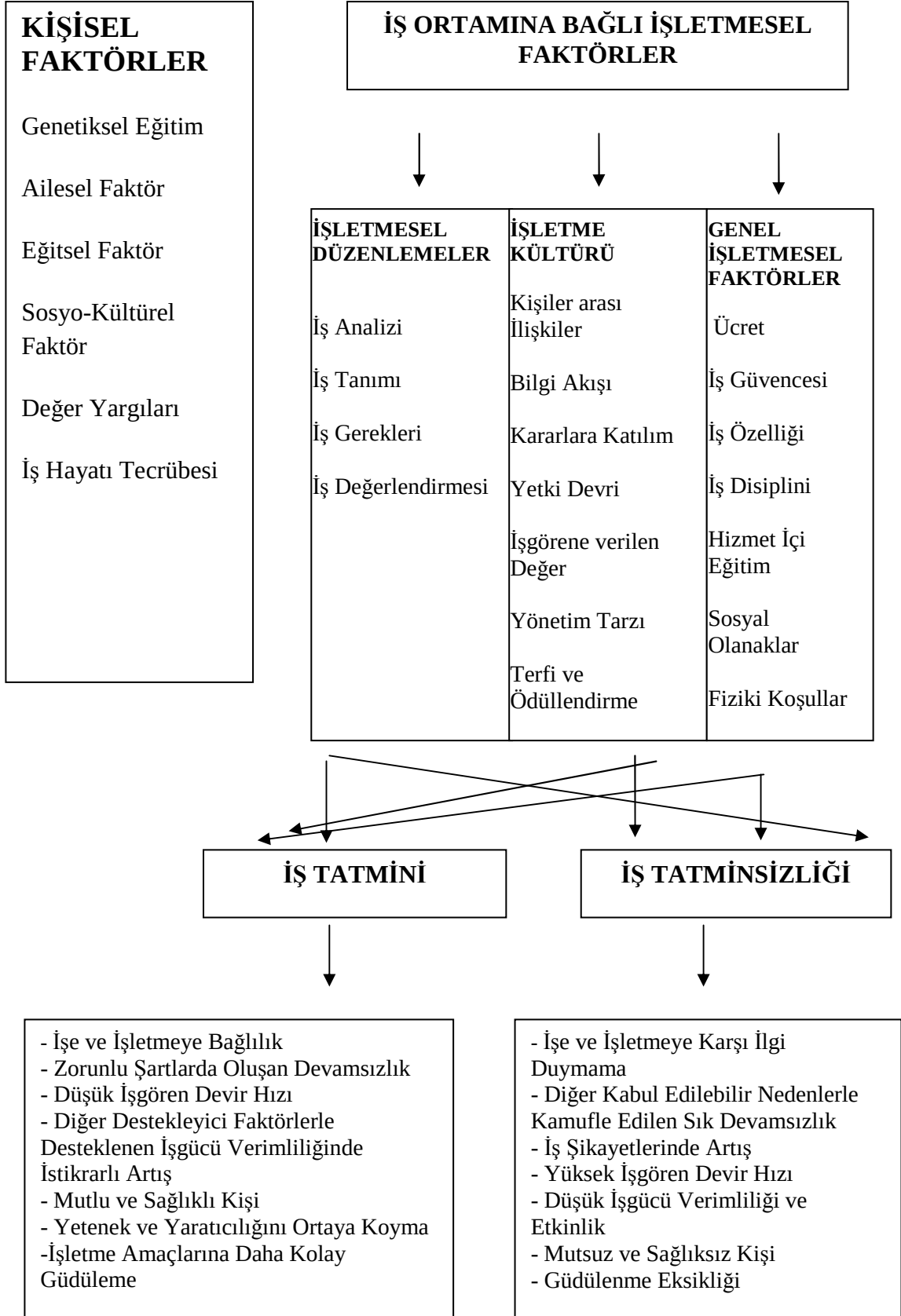
3.6 İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Bireyler çalışma hayatında istediği işi ve bu işin kendi bilgi ve yeteneğine uyumunu elde ettiği sürece, işinde ve işyerinde daha verimli çalışacaktır. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören bireyler, olumsuz birtakım tutumlara sahip olurlar. Bu olumsuz tutumlar da iş tatminsizliği sonuçlarını ortaya çıkaracaktır.

Genellikle iş tatminsizliği sinirsel ve duygusal birtakım hastalıklara yol açar. Örneğin aşırı zayıflama ya da kilo alma, uykusuzluk, aşırı stres ve depresyon iş tatminsizliğinin sonucu olarak ortaya çıkabilir. Bazen de bireyin hayatındaki birtakım etkenler – mutsuz bir evlilik veya özürlü bir çocuk – onun iş tatmini düzeyini düşürebilir.

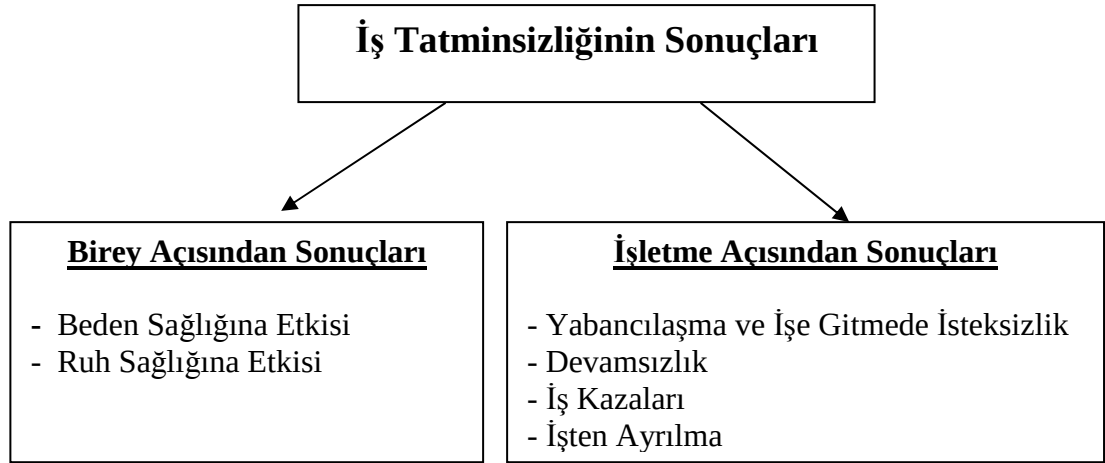
İşlerinde tatminsizlik yaşayan bireyler duygusal dengesizlik yaşamakta, daha az sosyal ilişkide bulunmakta ve sürekli yorgunluk, gündüz uyuklamaları, ilgisizlik sergilemektedir. Bu bireyin iş standartlarına uyum sağlaması ve ayak uydurması zorlaşmaktadır.

Şekil 8’de görüldüğü gibi işgörenin, işine karşı tutumunun olumlu olması, işinden tatmin duymasını sağlar. Buna karşın tutumu olumsuz ise sonuç iş tatminsizliğidir. Modern yönetim anlayışına göre, işletmelerin başarısı ve gösterdiği performansı sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile ölçülmelidir. İşletmeler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve ahlaki bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1996, 378).



Şekil 8: İş Tatmini ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi

İş tatminsizliğinin sonuçlarını birey açısından ve işletme açısından Şekil 9 yardımıyla ele alacak olursak;



Şekil 9: İş Tatminsizliğinin Sonuçları

3.6.1 İş Tatminsizliğinin Bireysel Açısından Sonuçları

İş tatminsizliği, işgörenin çalıştığı ortamdan, işin niteliğinden, sağladığı maddi ve manevi imkanlardan dolayı beklentilerini karşılayamaması ve bunun sonucunda yaşamış olduğu hayal kırıklığı olduğuna göre; işgörenin, iş tatminsizliğine karşı gösterdiği hareketler, aslında uğradığı hayal kırıklığına karşı göstermiş olduğu davranışlar olmaktadır (Sarıkaya, 2002, 21).

Aile, okul, çeşitli dernekler ve iş yaşamı ile ilgili işletmeler içinde yaşamını sürdüren insan, bu çeşitli sahaların elverişli veya elverişsiz durumlarına göre, gereksinimlerinin kolay veya zor bir şekilde tatmin edilmesi için çalışır. İsteddiği olanakları bulan ve gereksinimlerini gideren işgören, tatmin olur ve psikolojik yönden huzura kavuşur. Aksi durumlarda, bir tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma dediğimiz psikolojik durumlar oluşur (Eren, 1998, 185).

İşgörenin, bulunduğu çalışma ortamında işinin gelişmesine, öğrenmesine, sorumluluk yüklenmesine, düşünsel girişim yapmasına, yaratıcılığını desteklemesine elverecek biçimde zenginleştirilmesine önem verilmezse iş tatminsizliği meydana gelir. Bu tatminsizlik, işgörenin işini olduğu kadar, yaşamının başka yönlerini de etkiler. İş tatminsizliği sonucunda genel olarak performans düşüklüğü, devamsızlık, düşük verim ve kalite gibi işletme için olumsuz sonuçlar oluşur. Araştırmalar, bu

sonuçların iş tatminsizliği ile birlikte ortaya çıktığını gösterse de bunlar durumsal olaylardır (Sarıkaya, 2002, 21).

İnsan yaşamının önemli bir parçası olan iş yaşamının, insana üzüntü vermesi ve bunun sürmesi insanın yaşamını zorlaştırır. İş tatminsizliği, yalnız işgörene değil, işletmeye de zarar verebilir. İş tatminsizliğinin birey açısından olumsuz etkileri şu şekilde sınıflandırılabilir. (Başaran, 1992, 207).

- Beden sağlığına etkisi
- Ruh sağlığına etkisi

3.6.1.1 Beden Sağlığına Etkisi

Psikolojik kökenli fiziksel hastalıklar konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatminsizliğinin nefes darlığı, yorgunluk baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık ve bulantı gibi fiziksel belirtilerle ilgili olduğu belirtilmiştir.

Fiziksel rahatsızlıkların yaşam uzunluğuyla ve iş tatminsizliği ile ilgili olduğu, iş tatminsizliğinin insan sağlığı ve yaşam uzunluğu için bir tehdit oluşturduğu konusunda da güçlü kanıtlar vardır (Eren, 1998, 35). Son yıllardaki mide ülseri ve psikolojik hastalıklardaki artış bunun en önemli kanıtları olarak karşımıza çıkmıştır (Sarıkaya, 2002, 22).

İş tatminsizliğinin işgörenlerde psikolojik pek çok rahatsızlığa yol açtığı anlaşılmıştır. Yarışma, ivedilik, yetersizlikle birleşen duyarsızlık, kimi kalp hastalıklarına yol açabilir. Mide hastalıkları, kas katılaşmaları, birçok sancılar, uyumsuzlukta olduğu gibi tatminsizlikte de görülür (Başaran, 1992, 207).

3.6.1.2 Ruh Sağlığına Etkisi

Ulaşmak istenen bir amacın veya bir arzunun gerçekleştirilmesinden doğan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda işyerinde çalışma düzenini bozan çatışmalara neden olur. Her ne nedenle olursa olsun psikolojik tatminsizliğe uğrayan kimse, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girer ve bu hareketini herkese karşı gösterir (Eren, 1998, 194).

Ulaşmak istediğimiz amaçlara varmamıza mani olan engel ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedenini oluşturur. Ortaya çıkan engel ve müdahalelerin, tatminsizliği doğurup doğurmaması bir taraftan bireyin sabır ve tahammülüne ve geçmişte bu gibi olayların oluşup oluşmamasına, diğer taraftan da söz konusu engel ve müdahalenin şiddetine ve devamlılığına bağlıdır (Eren, 1998, 195).

Sağlıklı bir ruhsal yapıya sahip işgören, değerli bir yaşam süren ve benlik duygusuna sahip olan işgörendir. Birçok araştırmada işyeri ruhsal sağlık sorunlarının iş tatmini eksikliği, kaygı, korku, gerilim, işgörenler arası ilişkilerin oluşturduğu rahatsızlıklarla yakından ilgili olduğu ifade edilmiştir. İş tatminsizliği önemli olmayan konularda duyulan kızgınlığa, sürekli rahatsızlık duygusuna, ilgi ve duygu eksikliğine, unutkanlığa, konsantrasyon ve karar verme eksikliğine de neden olabilir. Bundan başka, iş tatminsizliği yaşamın başka alanlarına da yansır. Ruhsal sağlığı çok düşük olan işgörenlerin iş tatmin sonuçları, işle ilgili olmayan alanlarda da pasiflik ve kaçış göstermiştir. Bu tür işgörenlerde çok fazla televizyon seyretme, oy vermeme, sosyal faaliyetlere katılmama eğilimi çok yaygın olarak gözlemlenmiştir (Yıldırım, 2002, 90).

Bireyin amaçları ve kısıtlamaları hakkında gerçekçi bir bakış açısına sahip olabilmesi, kendisine saygısı olması, arkadaş ve ailesi ile bazı sosyal faaliyetlere katılması, kaçınılmaz olan yükseliş ve düşüşlerle baş edebilmesi olarak tanımlanmakta olan ruh sağlığının bozulması ile tatminsizlik arasında artı yönde kuvvetli bir bağ bulunmuştur (Türk, 2003, 102). Uyumsuzlukta olduğu gibi tatminsizlik de, ılımlı kaygıdan en yoğun kaygıya varıncaya kadar işgörenden işgörene değişik derecede kaygı yaratabilir. Kaygının yoğun, sürekli olması durumunda ise işgörenin ruh sağlığı da bozulur (Başaran, 1992, 207).

Çalışma yaşamındaki sorular, insanların ruh sağlığını büyük ölçüde zedelemekte, bu da işgörenleri intihara kadar sürüklemektedir. Maddi açıdan yeterli tatmini sağlayamamanın yanında, beklediği ilgi, alaka ve arkadaşlık ortamını bulamayarak kendini yalnız hisseden işgörenlerde de çeşitli ruhsal hastalıklar gözlenebilir. (Sarıkaya, 2002, 22).

Kısacası sağlıklı bir ruhsal yapıya sahip işgören, değerli bir yaşam süren işgörendir. Yapılan birçok araştırma, kaygı, korku, gerilim, işgörenler arası ilişkilerin yarattığı rahatsızlıklarla iş tatmini eksikliğinin yakından ilişkili olduğunu gösterir (Türk, 2003, 102).

3.6.2 İş Tatminsizliğinin İşletme Açısından Sonuçları

Bir işletmede işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, gizli biçimlerde iş yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (Davis, 1998, 95).

Yüksek iş tatmini olduğunda, işletmesel sonuçlarda olumlu gelişmelerin görüldüğü genel kabul gören bir anlayıştır. Özellikle bu ilişkinin bilincinde olan, işletme kültürü güçlü işletmelerde istenilen hedeflere ulaşmak için işgören iş tatminine büyük önem verilir.

İş tatminsizliğinin işletme açısından sonuçları 4 başlık halinde incelenebilir;

- Yabancılaşma ve İşe Gitmede İsteksizlik
- Devamsızlık
- İş Kazaları
- İşten Ayrılma

3.6.2.1 Yabancılaşma ve İşe Gitmede İsteksizlik

İş tatmini ile ilgili başka bir kavram da işe yabancılaşmadır. Tatminin gerçekleştiği durumlarda yabancılaşmanın az olacağı ileri sürülmekle birlikte iş tatminsizliğinin yabancılaşmayı tetiklemesi ile işletme açısından somut olarak ortaya çıkacak sonuç işgörenin işe gitmedeki isteksizliği olacaktır.(Yıldırım, 2002, 92).

İşgörende tatminsizlik yaratan; işgören, grup, durum veya ortamlarla yüz yüze gelme korkusu işgöreni işe karşı olumsuz tutumlara yöneltir. Bunun sonucu olarak işe gitme zorunluluğu önemli bir kaygı ve gerilim yaratır (Türk, 2003, 102).

Yabancılaşma ve tatmin sosyo-psikolojik kavramlar olup işgörenin içsel tutumlarını yansıtır. Bu anlamda yabancılaşma, bilişsel; tatmin, duygusal anlam taşır. Tüm

bunlara karşılık her iki değişkeni; başarı, işten ayrılma, devamsızlık gibi geri çekilme davranışlarını açıklayan ara değişken olarak düşünmek de olanaklıdır (Yıldırım, 2002, 92).

İş tatminsizliği, işgörenin işinden bıkmaya yol açabilmekte, özellikle iş tatminsizliği ile işin tekdüzeliği birleştiğinde bu bıkkınlık daha da artmaktadır (Başaran, 1992, 207). İşe yabancılaşan bir işgören kendini işinin bir parçası olarak görmemeye, işinin kendine sağladığı toplumsal konumu reddetmeye başlamakta ve işletmeye, yönetime ve toplumsal etkinliklere katılımı reddetmektedir. Bunun sonucu olarak da işgören işletme dışında kendini mutlu etmeye ve tatmin sağlamaya çalışır.

İşe yabancılaşma ve iş tatmini arasında yüksek bir ilişki bulunmasına karşın tatminsizlik, işe yabancılaşmanın tek nedeni değildir. İşgörenleri iş tatminsizliği dışında işe yabancılaşmaya iten birçok faktör de bulunur (Yıldırım, 2002, 92). Tatminsizlik bunlar içerisinde en kuvvetli olan faktörlerden birisidir.

3.6.2.2 Devamsızlık

Bilindiği gibi iş tatmini sürekli olarak iş gücü devriyle karşılıklı ilişki halindedir. İş tatmini düşük olan işgörenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır. Aynı ilişki devamsızlık için de geçerlidir. İş tatmini düşükse, işgörenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları da yüksek olmaktadır (Davis, 1998, 99).

Devamsızlık; özürlü veya özürsüz olarak iş yerinde bulunmama, başka bir ifade ile hastalık, kaza veya hangi nedenle ortaya çıktığına bakılmaksızın, işi etkileyen her türlü işten ayrı kalmadır (Budik, 1999, 51). İşgörenin işe gelmesi gerekirken, sık sık kısa sürelerle veya uzun bir süre işine gelmemesi ile iş tatminsizliği arasında yüksek derecede ilişki bulunmuştur (Başaran, 1992, 207).

Etkililik ve yeterlilikle ilgilenen her yönetici, işgörenlerin üretim için var olmaları gerektiğinin farkındadır. İş tatmini elde edemeyen ve mutsuz olan işgörenlerin işe karşı eğilimleri az olur, sık sık işe geç gelir veya devamsızlık yaparlar. İşe gitmekten daha cazip yapacak başka şeyler bulurlar. Daha az tatmine sahip olan işgörenler, daha sık işe devamsızlık yaparlar. Devamsızlık için çok kolay bir şekilde neden bulabilirler (Özarslan, 2002, 89).

İş tatmini ile devamsızlık arasında olumsuz bir ilişki olması, işlerinden yüksek düzeyde tatmin olan işgörenlerin işe gitmeme davranışı göstermedikleri anlamına gelmez ancak bu oran tatminsizlik yaşayan işgörelere oranla daha düşük gerçekleşir (Yıldırım, 2002, 92).

Yapılan çalışmaların birçoğunda, işe genel devamsızlık ve gönüllü olarak yapılan devamsızlık ayrı ayrı incelenmiş ve işe gönüllü olarak devam etmemenin iş tatmini ile daha yakın ilişkileri olduğu ortaya konmuştur. İşe devamsızlık, işgörenin gönüllü olarak devamsızlığından başka hastalık, kazalar, doğum, ölüm, evlenme gibi birçok nedene de bağlıdır. Bu nedenler işe gerçekten gelmek isteyen insanlara da engel olabilmektedir. Tatmin sadece gönüllü yapılan devamsızlıkla ilgilidir. Dolayısıyla tatmin hiçbir zaman toplam devamsızlık oranı ile ilgili görülemez. Gönüllü ve zorunlu devamsızlıkları ayrı ayrı inceleyen araştırmalar tatminin gönüllü devamsızlıklarla ilgisinin, toptan devamsızlık oranına ilgisinden daha kuvvetli olduğunu göstermiştir (Yıldırım, 2002, 83).

Yapılan araştırmalarda, aralarında ters bir ilişki olduğu belirlenmiş olan iş tatmini ile devamsızlıktan: İş tatmini yüksek ise devamsızlığın az, tatmin düşük ise devamsızlığın yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Ancak, başka ilişkilerde olduğu gibi burada da bir takım ara faktörler etkili olabilmektedir. Bu da işgörenlerin işlerini ne derece önemli bulduklarıdır. Devlet memurları üzerinde yapılan bir çalışmada yaptıkları işi önemli olarak niteleyen memurlarda devamsızlık oranı çok düşük olarak saptanmış, tersi durumlarda ise devamsızlık oranı yüksek bulunmuştur. Ancak unutulmaması gereken nokta yüksek iş tatmininin her zaman düşük bir devamsızlık oranı yaratmayacağıdır (Özkalp, Kirel, 2001, 134).

İşe geç kalma ve önemli bir neden olmadığı halde işten erken ayrılma da devamsızlığın bir başka türünü oluşturur. Kronik geç kalmalar iş tatminsizliğinin önemli bir işaretidir. Büyük şehirlerin kriz günlerinin (trafik sıkışıklığı, İstanbul'da karlı günlerin) sonucu geç kalmaların tatminsizlikle bir ilgisi yoktur, ancak yolda oyalanma, iş yerine geldikten sonra işe başlamada gecikme türünden olaylarla iş tatminsizliği arasında bir ilişki vardır. İş tatminsizliği olan işgörenlerin planlı bir biçimde devamsız olmaları gerekmez. Ama devamsızlık yapabilecekleri bir ortam doğduğunda iş tatmini olmayan işgörenlerin, diğer işgörelere göre devamsızlığı daha fazla gerçekleştirdikleri de saptanmıştır. (Erdoğan, 1996, 252).

İş tatminsizliğiyle önemli ölçüde ilgili olan işe devamsızlığın işletme açısından maliyeti de oldukça önemli bir durumdur. Devamsızlık durumunda ücret ödenmemesi işletmenin herhangi bir kaybının olmayacağı anlamına gelmez. İşe devamsızlık her şeyden önce işletmenin yürütülmesinde aksaklıklara yol açarak, üretim kayıplarına neden olur. İkinci olarak, üretimdeki aksamaları önlemek amacıyla işe gelmeyen işgörenin görevi genellikle iş yükü hafif olan başka bir işgörene verilir. Ancak, devamsızlık yapan işgörenin görevi belirli bir eğitim ve deneyim gerektiriyorsa, geçici olarak bu göreve atanan işgörenin geçici işine uyum sağlaması oldukça zorlaşır. Üçüncü olarak, işe devamsızlık yapan işgörenin işinin aksaması ve üretim kaybını önlemek için başka birine fazla mesai yaptırılması durumunda ödenecek fazla mesai ücreti de işletmeye ek bir maliyet yükler (Yıldırım, 2002, 88).

İşe devamsızlık işletmeyi çeşitli yönlerden olumsuz etkileyen bir olaydır. Bundan dolayıdır ki, işletmeler işe devamsızlığı kontrol edici politikalar uygulamalıdır. İşe devamsızlıkla baş edebilmenin en iyi yollarından birisi, işgörenlerin beklentilerine uygun, tatmin sağlayıcı bir ortam oluşturmaktır (Yıldırım, 2002, 89).

3.6.2.3 İş Kazaları

İş kazaları pek çok teknik faktörden (iş araç ve gereçlerinin yetersizliğinden, aşırı gürültü, yetersiz aydınlatma, havalandırma ve iş araç gereçleri üzerinde yeterli koruyucu önlemlerin alınmamasından) kaynaklanabileceği gibi işgörenlerin hatalı davranışları, dikkatsizliği gibi faktörlerden de kaynaklanabilir.

İş tatminsizliği sonucu işte uyumu sağlayamayan, işe ilgisiz kalmış ve işten soğumuş işgörenlerin yapmış olduğu iş kazaları, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tutar. Çünkü, iş tatmin düzeyi düşük olan işgören işinde beklentilerini karşılayamadığından iş görme isteksizliği içinde bulunabilir. Bu da işgörenin kendisini yapmış olduğu işe verememesine yol açabilir (Yıldırım, 2002, 93).

İşgörenin işine karşı yeterince dikkat göstermemesi, hata yapması sonucunu beraberinde getirebilir. Hata yapma hem işgörenin kendine olan güvenini sarsmakta hem de işletme açısından zaman ve para israfına neden olur (Türk, 2003, 103).

İş tatmini ve iş kazaları arasındaki ilişkiye bir başka yaklaşım ise, iş kazalarının da iş tatminsizliğine neden olduğudur. Çalışma ortamında bir kaza yapmak veya kazaların sıklıkla olduğu bir ortamda çalışmak, işgörenlerde stres yaratır ve işin çekiciliğini azaltır (Yıldırım, 2002, 93). Sonuç olarak iş tatminsizliği ve işte hata yapmanın birbirlerini olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

3.6.2.4 İşten Ayrılma

İşgörenler bir işletmenin işgöreni olarak üretime katkıda bulundukları sürece bir karşılık beklerler. İşletmeye sundukları hizmete karşılık, işletmeden beklediklerinin karşılandığını görmek isterler. Beklentileri karşılanmadığı zaman ise işe karşı soğuyabilirler ve bu durum işten ayrılmaya kadar gidebilir (Türk, 2003, 103).

İş tatmini ile işten ayrılma davranışı arasında ters yönde ve tutarlı bir ilişki vardır. Düşük düzeyde iş tatmini yaşayan işgörenler, gerçekte işlerinden ayrılmak üzere olanlardır ve en düşük düzeyden iş tatmini ortalamasına sahip organizasyonel birimler en üst düzeyde işten ayrılma oranlarına yönelme eğiliminde olanlardır. İş tatminiyle, işten ayrılma arasındaki ilişki oldukça güçlüdür. Yüksek iş tatmini düşük iş gücü devrine neden olur. Daha fazla tatmin olmuş işgörenler, işverenleriyle daha uzun süre çalışırlar (Özarslan, 2002, 87). Bunun yanında iş tatminsizliği çekenlerin ise ilk fırsatta işten ayrılmayı düşündükleri de gözlenmiştir (Başaran, 1992, 207).

İşgörenin işletmeye katılması ile işte kalmasını etkileyen faktörler gerçekleşmediği ve işgörenin yeni seçim olanakları olduğu takdirde işletmeden ayrılması beklenebilir. İşgörenin; işletmeden ayrılmak arzusu mevcut işindeki tatmininin bir sonucu olup, başka işlerdeki alternatifleri gözlemesiyle de ilgilidir.

Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile iş değiştirme arasındaki ilişkinin bireysel değişkenlere göre de fark gösterdiği belirlenmiştir. Erkeklerde genellikle iş değiştirmedeki tatminsizlik nedeni ücret iken, kadınların iş değiştirmedeki iş tatminsizlikleri çalışma koşulları olmuştur (Özarslan, 2002, 89).

İş tatminsizliği işgücü devir oranının artmasının önemli bir nedeniyse de, işgücü devrinin artması veya düşmesini sadece iş tatminsizliği ile açıklamak da doğru değildir. İşgörenlerin iş değiştirmelerinin tatminsizlik dışında pek çok nedeni de söz

konusu olabilir. Daha iyi çalışma koşulları, daha arkadaşça bir çalışma ortamı gibi durum koruyucu (tatmine yönelik) nedenlerle olduğu gibi, daha fazla sorumluluk alma, daha hızlı yükselme olanakları, daha çekici bir iş gibi güdüleyici faktörler nedeniyle de işten ayrılmalar söz konusu olabilir. Bunun yanında piyasa koşullarının ve çalışılan sektörün özelliğinin de iş gücü devri üzerinde önemli etkileri mevcuttur ve işsizliğin yaygın olduğu ülkelerde ve ortamlarda, işgörenler ne kadar tatminsiz olsalar da (başka bir iş bulamama korkusuyla) işten ayrılmak istememektedirler. İşsizlik, güç piyasası koşulları, alternatif iş fırsatlarının azlığı veya yokluğu işgörenin mevcut işini terk etme kararı üzerinde önemli sınırlayıcılardır. Eğer işgörenler alternatif çalışma ortamlarına sahip olmazlarsa (ki bu durum coğrafik sınırlamalara, aile sorunlarına, kötü ekonomik koşullara veya oldukça ihtisaslaşmış yeteneklere bağlı olabilmektedir) bu durumda işlerine karşı büyük bir tatmin duymasalar da, işlerinden ayrılma hususunda pek de gönüllü olmayacaklardır.

İş tatminsizliğinin iş gücü devrine etkisi işletme açısından oldukça önemsenmesi gereken bir konudur. İşletmelerin başarısı, insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmasıyla mümkün olacaktır. Bu doğrultuda işletmelerin işgücü devrini düşürme ve işgörenlerin iş tatminini artırma yönünde politika ve uygulamalar izlemesi gereklidir (Yıldırım, 2002, 87).

İş tatminsizliğini oluşturan nedenler ve sonuçlarını mercek altına aldığımızda ortaya çıkan sonuç işletmelerde İK yöneticilerinin işgörenlerini doğru yönlendirmesi ve verimli çalışmalarını sağlayacak koşulları yaratması üzerine odaklanır. İK uygulamaları ve fonksiyonları arasında işgörenlerin iş tatminini sağlamaya yönelik olarak eğitim faaliyetlerinin önemi bu noktada ortaya çıkar.

Yaşadığımız bilgi çağında işletmelerin işgörenlerine sürekli eğitim verme çabası içinde olduğu gözlenmektedir. Rekabet ortamında farklılık yaratmak isteyen işletmeler işgörenlerinin işinden daha memnun olması, huzurlu olarak çalışması, moralinin yükselmesi, mutluluk duyması, işine yatkınlığının artması, kendini yetiştirmesi, işinde devamlı olması ve tüm bunların yanında başarılı ve verimli olması için işgören eğitimlerine ağırlık verir. İşletmelerin eğitim uygulamaları ile işgörenlerin iş tatminine ulaşmalarının sağlanması sonucu sadece işgören değil aynı zamanda işletme de kaliteli insan gücünün sağlanması, işten ayrılma ve

devamsızlıkların azalması, personel Őikâyetlerinin azalması, iŐ veriminin ve üretimin artması sonucu faaliyetlerini en başarılı şekilde sürdürme olanağı bulur.

4. UYGULAMA- GIDA SEKTÖRÜ

Araştırmamı Gıda Sektöründe gerçekleştirmek istememin nedeni bu sektörün Türkiye'nin lokomotif sektörlerinden biri olması ve özellikle yetmiş beş milyonu aşan nüfusu ile hem Türkiye'nin hem de tarımsal ürünler ve çeşitliliği ile tarım alanlarının genişliği bakımından Türkiye kadar şanslı olmayan ülkelerin bu stratejik sektörün varlığı ve gelişimine duyduğu ihtiyaçtır.

Gıda sektörü işletmeleri artık kurumsallaşmış yapıları ve ihracat güçleri ile Türkiye'nin sanayi devleri arasında ilk sıraları paylaşır. Gıda sektöründe daha fazla işletmenin kurumsal yapıya kavuşması ve özellikle Avrupa Birliği(AB) sürecinde işletmelerin küresel pazarlarda rekabet gücünü artırması hiç kuşku yok ki işletmelerin daha verimli çalışmaları ile ilişkilidir. İşletmelerin verimli çalışması içinse yapılması gereken birçok maddi yatırım unsurunun yanı sıra insan kaynaklarını ön plana çıkarmaktır. Gıda sanayi teknolojik gelişmelere ve makineleşmeye rağmen önemli ölçüde insan gücü ile işletilen bir sektördür. Gıda sanayinde çalışanların toplam imalat sanayinde çalışanlar içindeki payının %13,7 olması da bu durumun sonucudur.

AB uyum sürecinde Türkiye'deki gıda güvenliği sorunları arasında sektördeki idari, teknik ve mali yetersizlikler, idari sorunlar nedeniyle dış pazarlarda güvensizlik yaşanması, iş hayatındaki disiplinsizlik ve iş ahlakı yetersizliği, kontrol personelinin hijyen ve sanitasyon konusunda eğitim yetersizliği, nitelikli uzman eksikliği, eğitilmiş nitelikli personelin istihdam olanakları ve uzmanlık alanı dışında çalışmaları da gösterilmektedir. Gıda işletmelerinde yukarda sayılan eksikliklerin giderilmesine yönelik olarak eğitim uygulamalarına ağırlık verilmesi sonucu işletmeler hem gıda güvenliği sorununu aşarak AB içerisindeki piyasa payını artırmış olacak hem de çalışanlarına değer verip yatırım yaparak onların daha verimli, işlerinden memnun ve tatmin bir şekilde çalışmalarını sağlamış olacaklardır.

Araştırmamın gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde İK yöneticileri için önemli bulgular ve tespitler içererek sektöre katkı sunmasını hedeflemekteyim.

4.1 Gıda Sektörü Gelişmeleri ve Türkiye’de Gıda Sektörü

Tarım ve tarıma dayalı sanayi, ülke nüfusunun beslenmesinin garanti altına alınması açısından stratejik öneme sahip, vazgeçilemez, temel bir sektördür ve yüzyıllar boyunca da başlıca zenginlik kaynağı olmuştur. Özellikle son yirmi yılda dinamik gelişmelere tanık olunan tarım sektörü, geçmişte olduğu gibi bugün de tüm ülkeler için hassas sektör olma özelliğini korur. Nüfusun beslenme ihtiyacını karşılamasının yanı sıra, sanayi sektörüne hammadde sağlaması ve aynı zamanda sanayi ürünlerinin potansiyel alıcısı olması tarımı hassas sektör haline getiren nedenlerin başında gelir. Üretiminin büyük oranda doğa koşullarına bağlı oluşu, tarım ürünlerinin arz-talep esnekliğinin diğer sektör ürünlerine oranla düşük, fakat üretim periyodunun daha uzun olması tarım sektörünün diğer ayırt edici özellikleri arasındadır. Tarım sektörü, toplumda sosyal dengelerin sağlanması ve korunmasına yönelik katkıları açısından da özel bir önem taşır.

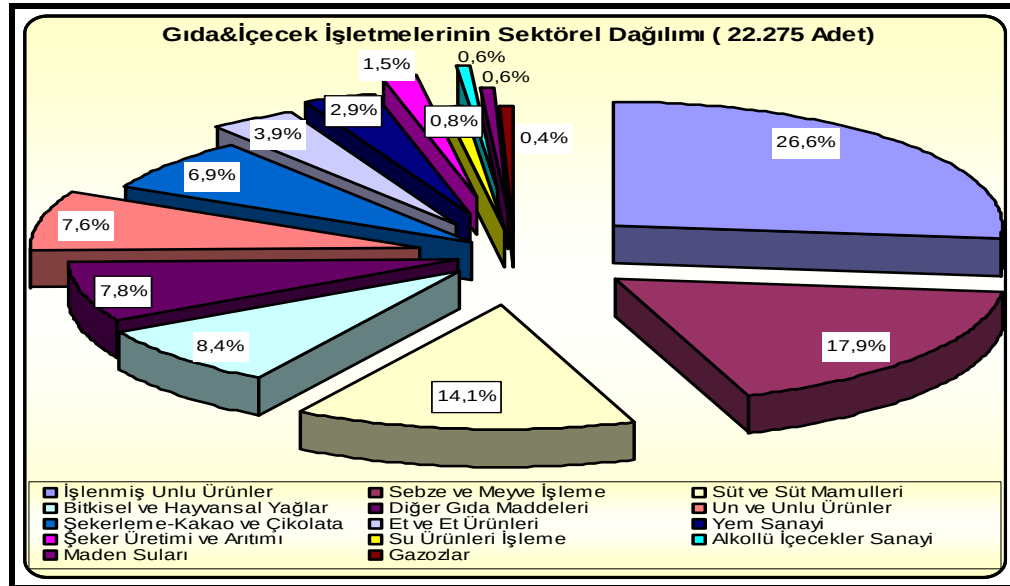
Gıda sanayi, tarımdan sağladığı bitkisel ve hayvansal hammaddeyi, uyguladığı bir veya daha fazla işlemle, raf ömrü uzun ve tüketime hazır ürünlere dönüştüren bir imalat sanayi koludur (Ekşi, 2005, 1). Gıda sanayinin ana hammaddesini tarımsal ürünler oluşturduğu için sektörün yapısı ve gelişimiyle ülke tarımı arasında çok yakın ve doğrudan bir etkileşim vardır. Tarımsal üretimin mevsime ve yöreye bağlı değişkenliğine karşılık gıda gereksiniminin sürekliliği, çabuk bozulma eğilimindeki tarımsal ürünlere belirli bir işleme ve muhafaza yönteminin uygulanmasını zorunlu kılınmakta ve bu işlevi de gıda sanayi yerine getirmektedir.

Avrupa yiyecek-içecek işleme endüstrisinde yaklaşık 2,3 milyon kişi çalışmaktadır. AB gıda sektörü, diğer imalat sanayi dallarının aksine düşük oranlı ancak istikrarlı bir büyüme göstermektedir. Üretim açısından sektör, birçok üye ülkeye yayılmış durumdadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, daha çok Belçika, İspanya, Fransa, İtalya, Avusturya ve Portekiz’de yer alırken, Danimarka, İsveç ve İngiltere’de ise büyük ölçekli işletmeler üretim yapmaktadır. Ciro itibarıyla, dünyanın en büyük nihai gıda üretici firmaları İsviçre, Hollanda, İngiltere, ABD ve Fransa’dadır (Pir, 2005).

Türkiye, sahip olduğu coğrafya ve iklim koşulları itibarıyla, bitkisel üretimde, hayvancılıkta, su ürünlerinde, ormancılıkta, kısaca tarımın tüm kollarında dünyanın en şanslı ülkelerinden birisidir. Buna karşın tarımı teknoloji ve bilimle birleştirememiş, arzu edilen verim ve kaliteyi elde edememiştir. Türkiye’de tarım sektörü toplam istihdamın %35’ini oluşturur. Buna karşın, tarımın GSMH’ya katkısı %11’dir. Türkiye OECD ülkeleri arasında toplam istihdam içinde tarımın payının en yüksek olduğu ülkedir. Hatta dünya ölçeğinde Türkiye, tarımsal istihdamın en yüksek olduğu ülkeler arasındadır. Bu tablo, sektördeki verim düşüklüğü sorununun çarpıcı göstergesidir.

Son yıllarda değişim görülse de ülkemizde tarımın ihmal edilmiş bir sektör olduğu gerçektir. Tarımdaki bu yapıya ve sorunlara karşın Türkiye gıda sanayi, özellikle gıda teknolojisinde kaydedilen gelişmeler sonucunda sektörde doğrudan ihracata yönelik üretim oluşturarak, uluslararası piyasalarda rekabet edebilir konuma ulaşmıştır. Halen, gıda sanayi, istihdam, katma değer, ihracat ve GSMH’ya önemli katkılarda bulunan bir sektör durumundadır.

İşletme sayıları:

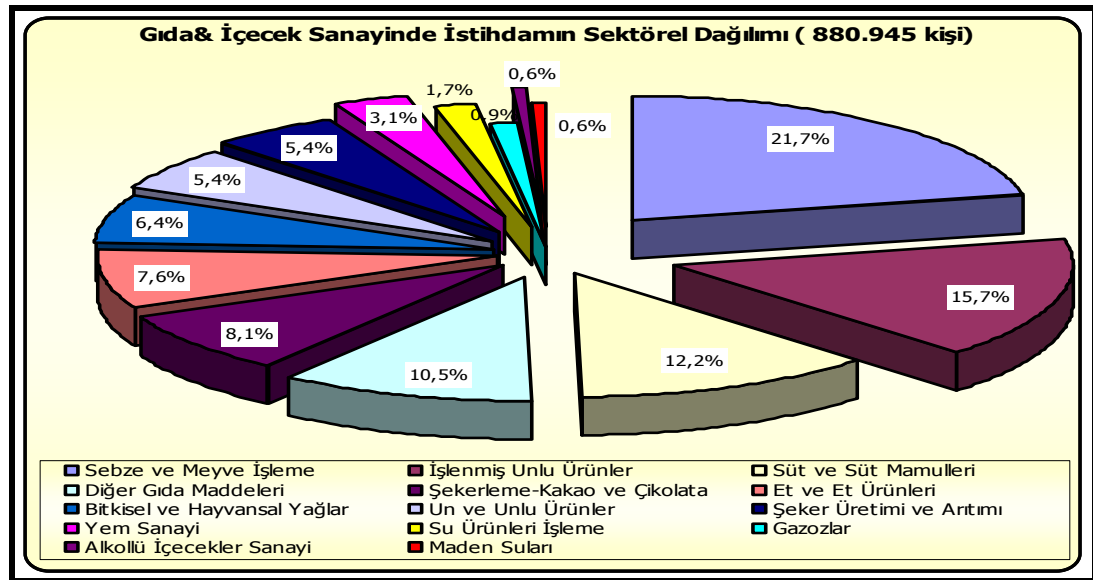


Şekil 10: Gıda&İçecek İşletmelerinin Sektörel Dağılımı

TOBB sanayi veritabanından derlenmiştir (Ocak 2007).

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği sanayi veritabanından derlenerek oluşturulan verilere göre gıda ve içecek sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin sayısı Nisan 2006 itibari ile 20.466 adettir. Bu işletmelerin yaklaşık olarak %28,3'ü işlenmiş unlu ürünler alt sektöründe faaliyet gösterir. Bu sektörü sırasıyla %19,9 ile sebze ve meyve işleme ve %11 ile süt mamulleri alt sektörleri takip eder. İşletme sayısı en az olan alt sektör ise %0,5 ile şarap sanayidir. Modern teknolojileri uygulayan büyük kapasiteli tesislerin sayısı fazla olmayıp 2000 civarındadır. Kurulu kapasitenin büyük oranı modern tesislere aittir. Gıda sanayinde kapasite kullanımı % 50 olup, bu oran gıda alt sektörlerine göre değişiklik göstermektedir. Tesislerin önemli bir kısmında, işlenen ürün miktarı yıllara göre farklılık gösterir. Et ve et mamulleri üretiminin büyük bir bölümünü büyükbaş hayvanlardan elde edilen etler oluşturur. Şekil 10'da "gıda ve içecek işletmelerinin sektörel dağılımı" başlıklı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği sanayi veritabanından derlenerek oluşturulan verilere göre gıda ve içecek sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin sayısı Ocak 2007'de 22.275 âdete ulaşmıştır. Bu işletmelerin yaklaşık olarak %26,6'sı işlenmiş unlu ürünler alt sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu sektörü sırasıyla %17,9 ile sebze ve meyve işleme ve %14,1 ile süt ve süt mamulleri alt sektörleri takip etmektedir. İşletme sayısı en az olan alt sektör ise %0,4 ile gazoz sanayidir (<http://www.tgdf.org.tr/tr/dosya/isletmesayi.doc>).

İstihdam:



Şekil 11: Gıda&İçecek Sanayinde İstihdamın Sektörel Dağılımı

TOBB sanayi veritabanından derlenmiştir (Ocak 2007).

Gıda ve içecek sanayinde çalışan yaklaşık 881 bin kişinin %21,7'si sebze ve meyve işleme alt sektöründe istihdam edilmekte olup, %15,7'si ise işlenmiş unlu ürünler alt sektöründe çalışmaktadır. İşletme sayıları ile doğru orantılı olarak gazoz sanayi (%0,9), alkollü içecekler sanayi (%0,6) ve maden suları sanayi (%0,6) en az istihdamın olduğu sektörler olarak dikkat çekmektedirler (<http://www.tgdf.org.tr/tr/dosya/istihdam.doc>).

Gıda sanayinin GSYİH içindeki payı %8,8, imalat sanayi üretimindeki payı %14,1, imalat sanayi katma değeri içindeki payı %11,7'dir. Sektörde katma değer/üretim kıymeti oranı %31,1'dir. Gıda sanayinde çalışanların toplam imalat sanayinde çalışanlar içindeki payı %13,7 civarındadır. Türkiye'de istihdam edilenlerin %1,9'u gıda sanayinde çalışmaktadır.

Genel gıda sanayine ilişkin bazı temel göstergeler Tablo 6'de verilmiştir.

Tablo 6: Gıda sanayine ait bazı büyüklükler

GSMH içindeki payı	%8,8
İmalat sanayi üretimindeki payı	%14,1
İmalat sanayinin katma değer içindeki payı	%11,7
İmalat sanayi sektörü çalışanları içindeki payı	%13,7
Türkiye istihdamı içindeki payı	%1,9
Katma değer / üretim kıymeti	%31,1
Toplam İhracattaki payı	%5,3

İmalat sanayi ile ilgili DİE'nin en son bilgileri 2001 yılına aittir. Türkiye istihdamı içindeki payı ve ihracat bilgisi 2004 yılına aittir.

Araştırmamı gıda sektörünün alt dallarından biri olan şekerleme sektörünün 2 önemli firmasında gerçekleştirdim. Bu açıdan şekerli mamuller sektörüne ilişkin bilgiler ile gıda sektörüne ait daha detaylı bilgiler için bakınız Ek: 4.

4.2 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Türkiye gıda sektörü işletmeleri AB üyelik sürecinde gıda güvenliği ile ilgili uyum problemleri yaşamaktadır. Bu problemlerden çalışanların eğitim eksikliğinden kaynaklanan sorunlar başı çekmektedir. Ülke genelinde ilişkili mesleklerde eğitim

programlarında gıda güvenliğinin yeterince ele alınmaması, yasaların ve işletmelerde GMP ve HACPP kontrolünde kamu kurumlarının yetersizliği ve eksikliği, kontrol personelinin hijyen ve sanitasyon konusunda eğitim yetersizliği ve yeni teknolojik gelişmelere uyum zorunluluğu gıda sektörü çalışanlarının eğitim ihtiyacının önemini ortaya koymaktadır.(Daha detaylı bilgi için, Bakınız: Ek 4; Gıda Sektörü ve Şekerleme Alt Sektörüne İlişkin Bilgiler)

Gıda sektörü eğitimleri bu eksiklikleri gidermeye çalışırken işletmeler eğitimlerin işgörenlerin daha verimli ve başarılı olmasına katkı sunmasını bekler. Burada akla gelen diğer bir soru işgörenlerin eğitim faaliyetleri ile ilgili algıları ve beklentileridir. Gıda sektörü eğitim programlarının işgörenler üzerinde olumlu etkileri olduğu varsayılırsa, bu programlara katılan işgörenlerin daha verimli, daha başarılı ve daha mutlu olacakları kabul edilebilir. Bu da bizi genel olarak eğitim programlarının işgörenlerin iş tatminini yükseltmede bir rolü olup olmadığı sorusunu araştırmaya yöneltir. Gıda işletmeleri sundukları eğitim programlarına belirli bir maliyet harcamakta ve bu maliyetin işgörenlerin yararına olacağından emin olmak istemektedirler. Bu yüzden araştırmam gıda işletmelerinin hem eğitim programlarına vereceği ağırlık açısından, hem de işinden tatmin ve daha verimli işgörelere ve çalışma ortamına sahip olması açısından önemlidir.

Araştırma bugüne kadar iş tatmini ile ilgili yapılmış araştırmaların ortaya koyduğu iş tatminine etki eden bireysel ve çevresel faktörlerin arasından işletme eğitim uygulamalarının gıda sektörü çalışanları üzerinde incelenmesini amaçlamaktadır.

Bu çalışma gıda işletmelerinde işgörenlerin iş tatminini belirlemek ve işletmenin sağladığı eğitim programlarının işgörenlerin iş tatmini elde etmesindeki rolünü ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İşletmelerde eğitim uygulamaları ile işgörenlerin iş tatmini sağlaması arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. İşgörenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum) göre iş tatmini sağlamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

3. İşgörenlerin mesleki özelliklerine (çalışma süresi, iş konumu, devamsızlık) göre iş tatmini sağlamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

4.3 Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez:

H₁: İşletmelerde eğitim uygulamaları ile işgörenlerin iş tatmini sağlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H₂: İşletmelerde eğitim uygulamaları ile işgörenlerin işletmeye bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İşletmelerde eğitim uygulamaları ile işgörenlerin kariyer imkanlarından duydukları memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: İşletmelerde eğitim uygulamaları ile işgörenlerin yeterlilik düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: İşletmelerde eğitim uygulamaları ile işgörenlerin kurumun sunduğu gelişim imkanlarına ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Ankete katılanların doğru ve dürüst cevaplar verdiğini varsayıyoruz.

Araştırma gıda sektöründe, şekerleme alanında faaliyet gösteren 2 şirkette uygulanmıştır. Çalışma kapsamına mavi yaka ve beyaz yaka personelin bir kısmı alınmıştır. n=126 olarak saptanmıştır.

4.5 Araştırma Modeli, Veriler ve Toplanması

Araştırma Modeli

Araştırma tanımlayıcı araştırma modelindedir. İşletmelerde eğitim uygulamaları ile iş tatmini, işletmeye bağlılık, kariyer imkânlarından duyulan memnuniyet, işgörenlerin içindeki yeterlilik düzeyi ve işgörenlerin işletmenin kişisel gelişime bakış açısı arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda bağımsız değişken eğitim

uygulamaları iken bağımlı değişkenler de iş tatmini, işletmeye bağlılık, kariyer imkânlarından duyulan memnuniyet, işgörenlerin işindeki yeterlilik düzeyi ve işgörenlerin işletmenin kişisel gelişime bakış açısıdır.

Veriler ve Toplanması

Araştırmanın teorik incelemesinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılmıştır (Ek 2). Söz konusu anket işgörenin kişisel bilgileri, iş tatmini düzeyi ve eğitim uygulamaları ile ilgili görüşlerini içermektedir. Anketin uygulanmasında soru formu araştırmacı tarafından işgörelere elden dağıtılmış, doldurmalarını müteakip yine elden toplanmıştır.

4.6 Evren ve Örneklem

Gıda işlemelerinde çalışan personel araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Araştırmada farklı demografik özelliklere sahip cevaplayıcıların firmalardaki genel dağılıma uygun katılımı sağlanmaya çalışılmıştır. TOBB sanayi veritabanına göre ülkemizde gıda sanayinde yaklaşık 881 bin kişi istihdam edilmektedir. Bu verilere göre araştırmanın hedef kitlesinin de 881 bin kişiden oluştuğu söylenebilir. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q \text{ (Baş, 2006, 47).}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

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

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, $\pm$ % 10 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 87$ olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 150 çalışana uygulanmış ve 126 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, $\pm$ % 5 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

4.7 Araştırma Verilerinin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Veriler bilgisayar ortamına aktarılırken olumsuz ifade içeren maddeler ters kodlanmıştır.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 126 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

Bu çerçevede anketin işgörenlerin İşletmeye Bağlılık Düzeyi faktörünün güvenilirlik düzeyi $\alpha = 0.868$, İş Tatmini faktörünün güvenilirlik düzeyi $\alpha = 0.791$, Kariyer İmkânlarından Duyulan Memnuniyet Düzeyi faktörünün güvenilirlik düzeyi $\alpha = 0.829$, İşteki Yeterlilik Düzeyi faktörünün güvenilirlik düzeyi $\alpha = 0.755$, İşletmenin Kişisel Gelişime Bakış Açısı faktörünün güvenilirlik düzeyi $\alpha = 0.882$ ve Eğitim Programları ölçeğinin güvenilirlik düzeyi $\alpha = 0.891$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi ise $\alpha = 0.896$ 'dır. Bu çerçevede kullanılan ölçeğin gerek bir bütün olarak gerekse faktör bazında yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Kullanılan ölçeğin faktör yapısının belirlenmesinde Faktör Analizi yönteminden yararlanılmıştır. Faktör Analizi tablosundaki verilerden ölçeğin kuramsal yapıya paralel olarak 5 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 5 faktörün toplam varyansın % 59'unu açıkladığı görülmektedir.

Tablo 7: Faktör Analizi Sonuçları

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	8,236	32,944	32,944	5,068	20,272	20,272
2	1,959	7,836	40,781	3,388	13,552	33,824
3	1,655	6,620	47,401	2,389	9,558	43,382
4	1,543	6,171	53,572	1,902	7,606	50,988
5	1,240	4,962	58,534	1,886	7,546	58,534
6	1,170	4,680	63,214			
7	1,118	4,473	67,687			
8	1,064	4,257	71,944			
9	,922	3,689	75,633			
10	,862	3,449	79,082			
11	,804	3,215	82,298			
12	,629	2,517	84,815			
13	,532	2,130	86,944			
14	,493	1,972	88,916			
15	,455	1,822	90,738			
16	,373	1,490	92,228			
17	,343	1,374	93,602			
18	,322	1,289	94,890			
19	,261	1,043	95,934			
20	,241	,964	96,897			
21	,205	,819	97,716			
22	,187	,747	98,463			
23	,164	,658	99,121			
24	,138	,553	99,674			
25	,082	,326	100,000			

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de bölümün 5 faktörden oluştuğu anlaşılmakla birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası

karşılaştırmaya imkan vermek amacıyla elde edilen 5 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır.

Tablo 8: Temel Bileşenler Matrisi

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
S1	-,546	,481	,410	,223	-,045
S2	-,282	,559	,410	-,043	-,171
S3	-,133	,349	,141	,366	-,168
S4	,370	,564	,395	-,264	,019
S5	-,600	,543	-,045	,246	,134
S6	-,142	,700	-,080	-,234	,146
S7	-,062	,623	,464	-,108	-,269
S8	,287	,501	,316	,048	,363
S9	-,165	,750	-,034	-,077	,007
S10	-,031	,752	-,094	-,240	,162
S11	-,046	,796	-,167	-,149	,128
S12	,087	,762	-,223	-,291	,161
S13	,222	,669	,154	,034	-,180
S14	,152	,692	,293	-,098	-,228
S15	-,258	,586	-,290	,016	,185
S16	,059	,638	-,337	-,020	,304
S17	,260	,461	-,197	,010	-,287
S18	,015	,152	,013	,678	,328
S19	,161	,476	-,039	,329	-,414
S20	-,004	-,027	,461	-,042	,438
S21	-,133	,624	-,378	,080	-,167
S22	,048	,656	-,210	-,169	-,113
S23	,101	,369	-,431	,356	-,149
S24	,485	,472	-,119	,286	,138
S25	,343	,412	,296	,405	,145

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Yönlendirilmiş Bileşenler Matrisi

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
S1	,619	,156	,205	-,091	,066
S2	,561	,211	,478	-,029	-,056
S3	,637	,023	,153	,227	,234
S4	,556	,272	,254	-,122	,146
S5	,694	,472	-,128	,044	,110
S6	,196	,896	,263	,006	-,009
S7	,425	,784	,388	,040	-,033
S8	,022	,606	,433	-,248	,473
S9	,331	,609	,307	,140	,051
S10	,120	,731	,325	,030	,053
S11	,159	,254	,782	,133	,101
S12	-,034	,395	,719	,106	,055
S13	,151	,300	,576	,251	,214
S14	,219	,290	,696	,160	,084
S15	,261	,257	,757	,131	,097
S16	-,014	,127	,049	,624	,267
S17	-,067	,265	,319	,768	,079
S18	,252	,008	-,215	,727	,193
S19	,215	,066	,328	,566	,234
S20	,075	-,036	,129	,684	,205
S21	,228	,245	,062	,480	,738
S22	,057	,170	,312	,304	,620
S23	,049	,266	-,085	,365	,784
S24	-,169	,282	,247	,256	,582
S25	,115	,040	,368	,027	,639

Tablo 9'a göre Faktör Düzeylerini şu şekilde gösterebiliriz;

Faktör 1 : Soru 1-5 ; İşletmeye Bağlılık

Faktör 2 : Soru 6-10 ; İş Tatmini

Faktör 3 : Soru 11-15 ; Kariyer İmkanlarından Duyulan Memnuniyet

Faktör 4 : Soru 16-20 ; İşindeki Yeterlilik Düzeyi

Faktör 5 : Soru 21-25 ; İşletmenin Kişisel Gelişime Bakış Açısı

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılmıştır.

Analiz sonuçları anket sonrasında elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Ayrıca verilerin normal dağılıma uygun olması, yüksek güvenilirlik ve güçlü faktör yapısı bir arada alındığında tüm bu özelliklerin ölçeğin geçerliliğini desteklediği söylenebilir.

Tablo 10: Kolmogorov-Smirnov Z Testi Sonuçları

		F1	F2	F3	F4	F5	E
N		126	126	126	126	126	126
Normal Parametreler	Ortalama	4,2381	3,8849	4,2090	3,9444	3,8929	4,2495
	Standart Sapma	,89030	,90258	,76097	,81840	,95277	,68620
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	,201	,170	,178	,137	,211	,137
	Pozitif	,196	,108	,149	,099	,123	,137
	Negatif	-,201	-,170	-,178	-,137	-,211	-,132
Kolmogorov-Smirnov Z		2,254	1,906	1,993	1,534	2,373	1,538
Anlamlılık		,077	,058	,061	,018	,082	,018

4.8 Bulgular ve Yorumlar

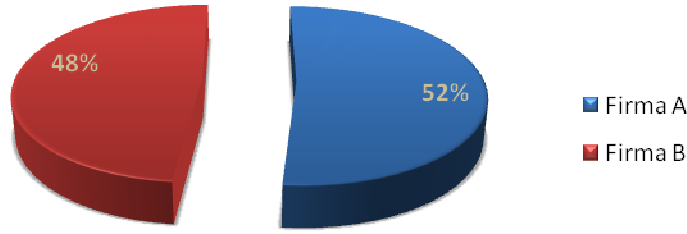
Bu bölümde işgörenlerin demografik ve mesleki özelliklerine göre iş tatmini sağlamaları ve eğitim programlarına ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı, işletmelerin sağladığı eğitim imkanlarının işgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyi, iş tatmini, kariyer imkânlarından duydukları memnuniyet düzeyi, işindeki yeterlilik düzeyi ve işletmenin kişisel gelişime bakış açısı ile ilişkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

4.8.1 Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunun firmalarına göre dağılımları Tablo 11’de özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların % 52’si A Firmasında, % 48’i B Firmasında çalışmaktadır.

Tablo 11: İşgörenlerin Firmalarına Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Toplamsal Oran
Firma A	65	51,6	51,6
Firma B	61	48,4	100,0
Toplam	126	100,0	

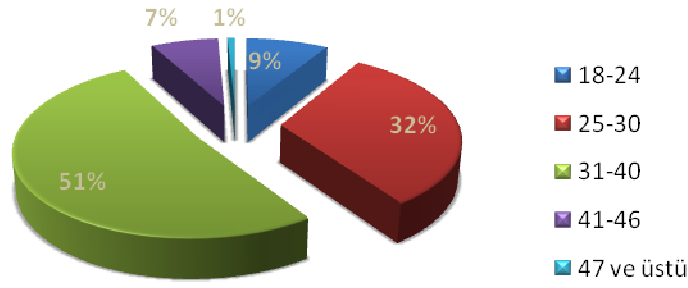


Şekil 12: İşgörenlerin Firmalarına Göre Dağılımı

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Tablo 12’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işgörenlerin % 9’u 18-24, % 32’si 25-30, % 52’si 31-40, % 7’si 41-46 yaşlarında, % 1’i 47 yaşın üzerindedir.

Tablo 12: İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Toplamsal Oran
18-24	11	8,7	8,7
25-30	40	31,7	40,5
31-40	65	51,6	92,1
41-46	9	7,1	99,2
47 ve üstü	1	,8	100,0
Toplam	126	100,0	

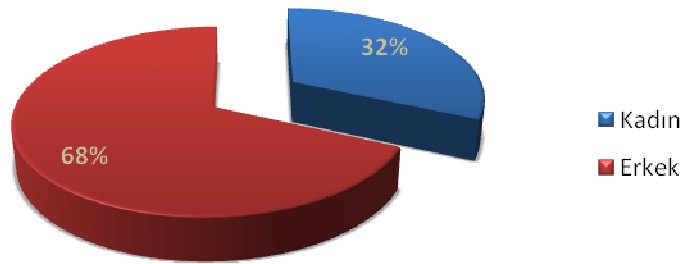


Şekil 13: İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 13’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işgörenlerin % 32’si kadın, % 68’i erkektir.

Tablo 13. İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Toplamsal Oran
Kadın	40	31,7	31,7
Erkek	86	68,3	100,0
Toplam	126	100,0	

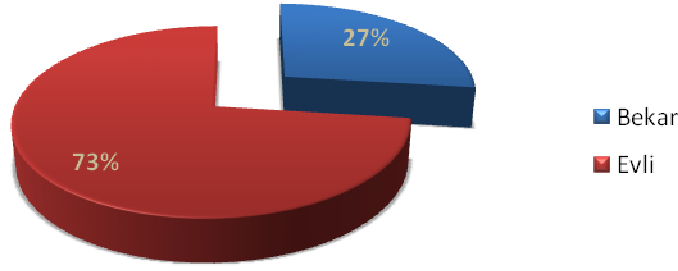


Şekil 14: İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 14’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işgörenlerin % 27’si bekar, % 73’ü evlidir.

Tablo 14: İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Toplamsal Oran
Bekar	34	27,0	27,0
Evli	92	73,0	100,0
Toplam	126	100,0	

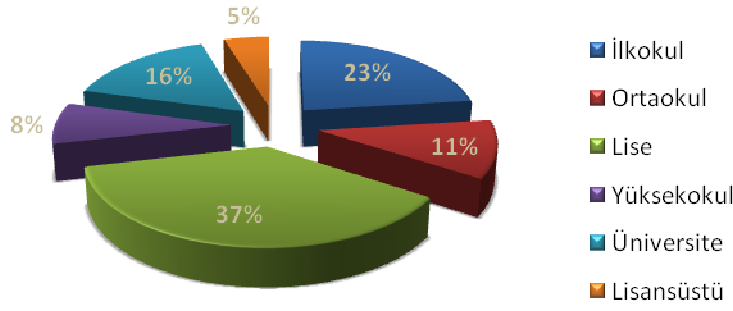


Şekil 15: İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Örneklem grubunun eğitim düzeylerine göre dağılımları Tablo 15’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işgörenlerin % 23’ü ilkokul, % 11’i ortaokul, % 37’si lise, % 8’i yüksekokul, % 16’sı üniversite, % 5’i lisansüstü eğitime sahiptir.

Tablo 15: İşgörenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Toplamsal Oran
İlkokul	29	23,0	23,0
Ortaokul	14	11,1	34,1
Lise	47	37,3	71,4
Yüksekokul	10	7,9	79,4
Üniversite	20	15,9	95,2
Lisansüstü	6	4,8	100,0
Toplam	126	100,0	

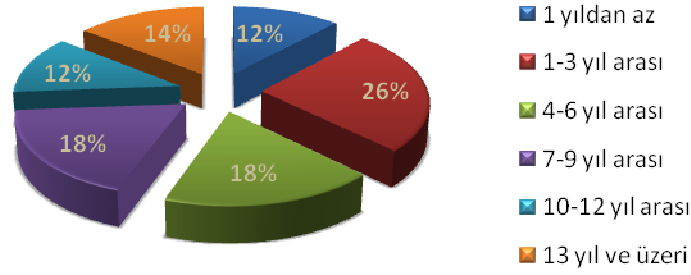


Şekil 16: İşgörenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 16’da özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işgörenlerin %12’si, 1 yıldan az, % 25’i 1-3 yıl arası, % 18’i 4-6 yıl arası, % 18’i 7-9 yıl arası, % 12’si 10-12 yıl arası, % 14’ü 13 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

Tablo 16: İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Toplamsal Oran
1 yıldan az	15	11,9	11,9
1-3 yıl arası	32	25,4	37,3
4-6 yıl arası	23	18,3	55,6
7-9 yıl arası	23	18,3	73,8
10-12 yıl arası	15	11,9	85,7
13 yıl ve üzeri	18	14,3	100,0
Toplam	126	100,0	

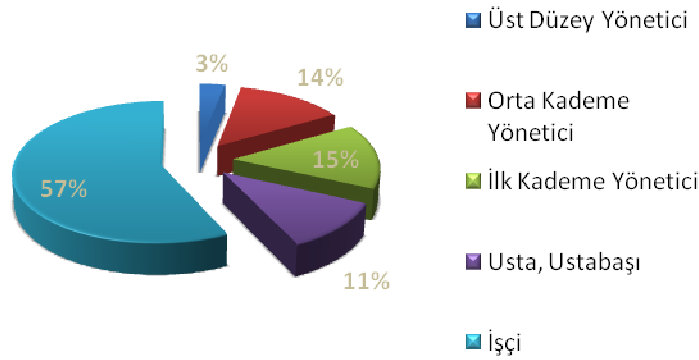


Şekil 17: İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun statülerine göre dağılımları Tablo 17’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işgörenlerin % 3’ü üst düzey yönetici, % 14’ü orta kademe yönetici, % 15’i ilk kademe yönetici, % 11’i usta/ustabaşı, % 57’si ise işçidir.

Tablo 17: İşgörenlerin Unvanlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Toplamsal Oran
Üst Düzey Yönetici	4	3,2	3,2
Orta Kademe Yönetici	17	13,5	16,7
İlk Kademe Yönetici	19	15,1	31,7
Usta, Ustabaşı	14	11,1	42,9
İşçi	72	57,1	100,0
Toplam	126	100,0	

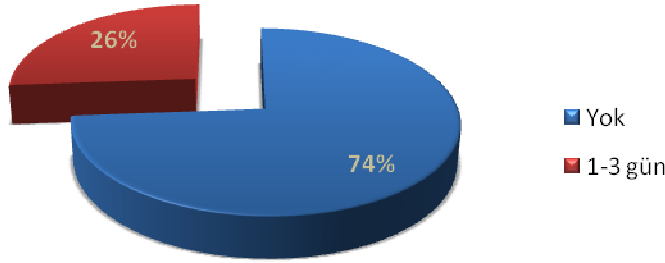


Şekil 18: İşgörenlerin Unvanlarına Göre Dağılımı

Örneklem grubunun devamsızlık durumlarına göre dağılımları Tablo 18’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işgörenlerin % 74’ünün devamsızlığı yok iken, % 26’sı 1-3 gün devamsızlık yapmıştır.

Tablo 18: İşgörenlerin Devamsızlık Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Toplamsal Oran
Yok	93	73,8	73,8
1-3 gün	33	26,2	100,0
Toplam	126	100,0	



Şekil 19: İşgörenlerin Devamsızlık Durumlarına Göre Dağılımı

4.8.2 İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamalarına İlişkin Bulgular

İşgörenlerin ölçeğin farklı boyutlarından almış oldukları ortalama puanlar Tablo 19’da özetlenmiştir.

Tablo 19: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
F1	126	1,00	5,00	4,2090	,76097
F2	126	1,00	5,00	4,2381	,89030
F3	126	1,00	5,00	3,8849	,90258
F4	126	2,00	5,00	3,9444	,81840
F5	126	1,00	5,00	3,8929	,95277
E	126	1,80	5,00	4,2495	,68620

Buna göre İşletmeye Bağlılık Düzeyi, İş Tatmini ve İşletmelerin Eğitim Uygulamalarının 4.2, Çalışanın İşindeki Yeterlilik Düzeyi, Kariyer İmkânlarından Duyulan Memnuniyet Düzeyi ve İşletmenin Kişisel Gelişime Bakış Açısı 3.9 ortalamaya sahiptir.

Tüm faktörlerin ortalamalarının birbirine yakın olduğu gözlenmektedir. Bu durum söz konusu faktörlerin birbirleri ile olan ilişkisinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca ortalamaların “Katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerine yakın olması işgörenlerin iş tatmininin, işletmeye bağlılığın yüksek olduğu, kendilerini işlerinde yeterli gördükleri, işletmenin sunduğu eğitim ve kariyer imkânları ile işletmenin işgörenlerin kişisel gelişimine bakış açısından memnun oldukları söylenebilir.

4.8.3 İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Firmaya Göre Farklılık

İşgörenlerin iş tatmin düzeyinin ve işletmenin eğitim uygulamalarının firmaya göre farklılık gösterip göstermediği aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiştir.

H₁ = İşgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri firmalarına göre farklılık gösterir.

H₂ = İşgörenlerin iş tatminleri firmalarına göre farklılık gösterir.

H₃ = İşgörenlerin kariyer imkânlarından duydukları memnuniyet düzeyi firmalarına göre farklılık gösterir.

H₄ = İşgörenlerin işlerindeki yeterlilik düzeyleri firmalarına göre farklılık gösterir.

H₅ = İşgörenlerin işletmelerinin kişisel gelişime bakış açıları hakkındaki değerlendirmeleri firmalarına göre farklılık gösterir.

H₆ = İşgörenlerin eğitim programlarına ilişkin değerlendirmeleri firmalarına göre farklılık gösterir.

Tablo 20’deki verilerden işgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri ile firmaları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, diğer ilişkilerin ise $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle “ $H_1 = \text{İşgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri firmalarına göre farklılık gösterir}$ ” hipotezi reddedilmiş ve işgörenlerin işletmeye bağlılık düzeylerinin firmalarından bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanında H_2 , H_3 , H_4 , H_5 , H_6 hipotezleri kabul edilmiş ve söz konusu ilişkilere ait ortalama değerler Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 20: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Firma Arasındaki İlişki

	t-testi				
	T	df	Anlamlılık 0,01	Ortalama Fark	Std. Hata
F1	-,917	124	,361	-,12451	,13574
F2	-3,592	124	,000	-,54477	,15165
F3	-5,021	124	,000	-,73947	,14727
F4	-5,009	124	,000	-,66910	,13359
F5	-3,490	124	,001	-,56784	,16272
E	-3,734	124	,000	-,43480	,11645

Tablo 21’deki ortalama değerler, t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında; Firma B’nin işgörenlerinin iş tatmini, işgörelere sunulan kariyer imkânları, işgörenlerin işlerindeki yeterlilik düzeyi, kişisel gelişime bakış açısı ve eğitim programları açısından Firma A’ya göre daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 21: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamalarının Firmaya Bağlı Değişimi

	Firma	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F2	Firma A	65	3,9744	1,07093	,13283
	Firma B	61	4,5191	,52184	,06681
F3	Firma A	65	3,5269	1,01562	,12597
	Firma B	61	4,2664	,55691	,07130
F4	Firma A	65	3,6205	,80337	,09965
	Firma B	61	4,2896	,68712	,08798
F5	Firma A	65	3,6179	1,11248	,13799
	Firma B	61	4,1858	,63399	,08117
E	Firma A	65	4,0390	,76743	,09519
	Firma B	61	4,4738	,50362	,06448

Yaşa Göre Farklılık

İşgörenlerin iş tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamalarının işgörenlerin yaşlarına göre farklılığı aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiştir.

H_1 = İşgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farklılık gösterir.

H_2 = İşgörenlerin iş tatminleri yaşlarına göre farklılık gösterir.

H_3 = İşgörenlerin kariyer imkânlarından duydukları memnuniyet düzeyi yaşlarına göre farklılık gösterir.

H_4 = İşgörenlerin işlerindeki yeterlilik düzeyleri yaşlarına göre farklılık gösterir.

H_5 = İşgörenlerin işletmelerinin kişisel gelişime bakış açıları hakkındaki değerlendirmeleri yaşlarına göre farklılık gösterir.

H_6 = İşgörenlerin eğitim programlarına ilişkin değerlendirmeleri yaşlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 22'deki verilerden işgörenlerin kariyer imkânlarından duydukları memnuniyet ve işlerindeki yeterlilik düzeyleri ile yaşları arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Diğer faktörlerle yaş arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bu bulgudan hareketle;

$H_3 = \text{İşgörenlerin kariyer imkânlarından duydukları memnuniyet düzeyi yaşlarına göre farklılık gösterir.}$

$H_4 = \text{İşgörenlerin işlerindeki yeterlilik düzeyleri yaşlarına göre farklılık gösterir.}$

Hipotezleri kabul edilmiş ve diğer hipotezler reddedilerek işgörenlerin işletmeye bağlılık, tatmin düzeyleri ile işletmelerin kişisel gelişime bakış açısı ve işletmenin sunduğu eğitim imkânları hakkındaki değerlendirmelerinin yaştan bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır. Söz konusu ilişkilere ait ortalama değerler Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 22: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Yaş Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık 0,01
F1	Gruplar Arası	4,145	3	1,382	2,470	,065
	Grup İçi	68,241	122	,559		
	Toplam	72,385	125			
F2	Gruplar Arası	2,996	3	,999	1,268	,288
	Grup İçi	96,083	122	,788		
	Toplam	99,079	125			
F3	Gruplar Arası	10,006	3	3,335	4,431	,005
	Grup İçi	91,826	122	,753		
	Toplam	101,831	125			
F4	Gruplar Arası	8,939	3	2,980	4,861	,003
	Grup İçi	74,783	122	,613		
	Toplam	83,722	125			
F5	Gruplar Arası	6,801	3	2,267	2,593	,056
	Grup İçi	106,669	122	,874		
	Toplam	113,470	125			
E	Gruplar Arası	4,379	3	1,460	3,269	,054
	Grup İçi	54,480	122	,447		
	Toplam	58,859	125			

Tablo 23’deki ortalama değerler, varyans analizi sonuçları ile birlikte ele alındığında; tecrübeli işgörenlerin kendilerine sunulan kariyer imkânları ve işlerindeki yeterlilik düzeyi ve işletmenin sunduğu eğitim imkanlarına ilişkin genç işgörenlere göre daha olumlu bakış açısına sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 23: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamalarının Yaşa Bağlı Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F3	18-24	11	3,2500	,98742	,29772
	25-30	40	3,9188	,71921	,11372
	31-40	65	3,8577	,97023	,12034
	41 ve üzeri	10	4,6250	,42898	,13566
F4	18-24	11	3,4848	,54495	,16431
	25-30	40	3,7583	,68349	,10807
	31-40	65	4,0308	,88334	,10956
	41 ve üzeri	10	4,6333	,63732	,20154
E	18-24	11	4,0909	,64723	,19515
	25-30	40	4,2933	,62449	,09874
	31-40	65	4,1585	,73567	,09125
	41 ve üzeri	10	4,8400	,22211	,07024

Cinsiyete Göre Farklılık

İşgörenlerin iş tatmin düzeyinin ve işletmenin eğitim uygulamaları değerlendirmelerinin işgörenlerin cinsiyetlerine göre farklı olup olmadığı aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiştir.

$H_1 =$ İşgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

$H_2 =$ İşgörenlerin iş tatminleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

$H_3 =$ İşgörenlerin kariyer imkânlarından duydukları memnuniyet düzeyi cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

$H_4 =$ İşgörenlerin işlerindeki yeterlilik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

$H_5 =$ İşgörenlerin işletmelerinin kişisel gelişime bakış açıları hakkındaki değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

$H_6 =$ İşgörenlerin eğitim programlarına ilişkin değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Tablo 24: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

	t-testi				
	T	df	Anlamlılık 0,01	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
F1	-1,352	124	,179	-,19632	,14516
F2	-,255	124	,799	-,04360	,17103
F3	-,825	124	,411	-,14273	,17296
F4	-1,040	124	,301	-,16279	,15658
F5	,424	124	,672	,07762	,18295
E	,173	124	,863	,02275	,13184

Tablo 24'deki verilerden işgörenlerin tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmeler ile cinsiyet arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle tüm hipotezler reddedilmiş ve işgörenlerin tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerinin cinsiyetlerinden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

Medeni Duruma Göre Farklılık

İşgörenlerin iş tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerinde işgörenlerin medeni durumlarına göre farklılık olup olmadığı aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiştir.

$H_1 = \text{İşgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.}$

$H_2 = \text{İşgörenlerin iş tatminleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.}$

$H_3 = \text{İşgörenlerin kariyer imkânlarından duydukları memnuniyet düzeyi medeni durumlarına göre farklılık gösterir.}$

$H_4 = \text{İşgörenlerin işlerindeki yeterlilik düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.}$

$H_5 =$ İşgörenlerin işletmelerinin kişisel gelişime bakış açıları hakkındaki değerlendirmeleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

$H_6 =$ İşgörenlerin eğitim programlarına ilişkin değerlendirmeleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 25'deki verilerden işgörenlerin tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmeler ile medeni durumları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle tüm hipotezler reddedilmiş ve işgörenlerin tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerinin medeni durumlarından bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 25: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

	t-testi				
	T	df	Anlamlılık 0,01	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
F1	-,554	124	,581	-,08483	,15315
F2	-,246	124	,806	-,04412	,17936
F3	-1,528	124	,129	-,27542	,18019
F4	-1,506	124	,135	-,24616	,16343
F5	-1,272	124	,206	-,24265	,19075
E	-,199	124	,843	-,02747	,13825

Eğitim Düzeyine Göre Farklılık

İşgörenlerin iş tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamaları değerlendirmelerinin işgörenlerin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiştir.

$H_1 =$ İşgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.

$H_2 =$ İşgörenlerin iş tatminleri eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.

$H_3 = \text{İşgörenlerin kariyer imkânlarından duydukları memnuniyet düzeyi eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.}$

$H_4 = \text{İşgörenlerin işlerindeki yeterlilik düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.}$

$H_5 = \text{İşgörenlerin işletmelerinin kişisel gelişime bakış açıları hakkındaki değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.}$

$H_6 = \text{İşgörenlerin eğitim programlarına ilişkin değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.}$

Tablo 26'daki verilerden işgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri ve işletmelerinin eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmeleri ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, diğer ilişkilerin ise $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle;

$H_1 = \text{İşgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.}$

$H_6 = \text{İşgörenlerin eğitim programlarına ilişkin değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.}$

hipotezleri reddedilmiş ve işgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri ve eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerinin eğitim düzeylerinden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanında H_2 , H_3 , H_4 , H_5 kabul edilmiş ve söz konusu ilişkilere ait ortalama değerler Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 26: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık 0,01
F1	Gruplar Arası	4,647	3	1,549	2,790	,063
	Grup İçi	67,739	122	,555		
	Toplam	72,385	125			
F2	Gruplar Arası	9,787	3	3,262	4,457	,005
	Grup İçi	89,293	122	,732		
	Toplam	99,079	125			
F3	Gruplar Arası	15,774	3	5,258	7,454	,000
	Grup İçi	86,058	122	,705		
	Toplam	101,831	125			
F4	Gruplar Arası	13,093	3	4,364	7,539	,000
	Grup İçi	70,629	122	,579		
	Toplam	83,722	125			
F5	Gruplar Arası	10,589	3	3,530	4,186	,007
	Grup İçi	102,881	122	,843		
	Toplam	113,470	125			
E	Gruplar Arası	4,003	3	1,334	2,967	,055
	Grup İçi	54,857	122	,450		
	Toplam	58,859	125			

Tablo 27'deki ortalama değerler, varyans analizi sonuçları ile birlikte ele alındığında; eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin iş tatmininin daha yüksek olduğu, işgörelere sunulan kariyer imkânları, işletmelerinin kişisel gelişime bakış açısı hakkında daha olumlu düşündükleri ve kendilerini işlerinde daha yeterli gördükleri sonucuna varılmıştır.

Tablo 27: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamalarının Eğitim Düzeyine Bağlı Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F1	İlkokul	29	4,0000	1,09472	,20328
	Ortaokul	14	4,3095	,78951	,21100
	Lise	47	4,0993	,59350	,08657
	Üniversite	36	4,4815	,53121	,08854
	Toplam	126	4,2090	,76097	,06779
F2	İlkokul	29	3,8621	1,27403	,23658
	Ortaokul	14	4,1905	,74781	,19986
	Lise	47	4,1844	,75440	,11004
	Üniversite	36	4,6296	,54498	,09083
	Toplam	126	4,2381	,89030	,07931
F3	İlkokul	29	3,6293	1,04288	,19366
	Ortaokul	14	3,4107	1,00291	,26804
	Lise	47	3,7766	,78580	,11462
	Üniversite	36	4,4167	,63527	,10588
	Toplam	126	3,8849	,90258	,08041
F4	İlkokul	29	3,5747	,89486	,16617
	Ortaokul	14	3,5952	,64289	,17182
	Lise	47	3,9291	,62530	,09121
	Üniversite	36	4,3981	,84259	,14043
	Toplam	126	3,9444	,81840	,07291
F5	İlkokul	29	3,4770	1,07619	,19984
	Ortaokul	14	3,7619	1,22947	,32859
	Lise	47	3,8936	,74893	,10924
	Üniversite	36	4,2778	,84515	,14086
	Toplam	126	3,8929	,95277	,08488
E	İlkokul	29	4,0046	,88339	,16404
	Ortaokul	14	4,2214	,67957	,18162
	Lise	47	4,2191	,57432	,08377
	Üniversite	36	4,4972	,58137	,09690
	Toplam	126	4,2495	,68620	,06113

Hizmet Sürelerine Göre Farklılık

İşgörenlerin iş tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerinin hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiştir.

H₁ = İşgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri hizmet sürelerine göre farklılık gösterir.

H₂ = İşgörenlerin iş tatminleri hizmet sürelerine göre farklılık gösterir.

H₃ = İşgörenlerin kariyer imkânlarından duydukları memnuniyet düzeyi hizmet sürelerine göre farklılık gösterir.

H₄ = İşgörenlerin işlerindeki yeterlilik düzeyleri hizmet sürelerine göre farklılık gösterir.

H₅ = İşgörenlerin işletmelerinin kişisel gelişime bakış açıları hakkındaki değerlendirmeleri hizmet sürelerine göre farklılık gösterir.

H₆ = İşgörenlerin eğitim programlarına ilişkin değerlendirmeleri hizmet sürelerine göre farklılık gösterir.

Tablodaki verilerden işgörenlerin işlerindeki yeterlilik düzeyleri hakkındaki değerlendirmeleri ile hizmet süreleri arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Diğer faktörler ile hizmet süresi arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bu bulgudan hareketle;

H₄ = İşgörenlerin işlerindeki yeterlilik düzeyleri hizmet sürelerine göre farklılık gösterir.

hipotezi kabul edilmiş ve işgörenlerin iş tatmini, işletmeye bağlılık düzeyi, işletmenin kariyer uygulamaları, eğitim programları ve kişisel gelişime bakış açısı hakkındaki değerlendirmelerinin hizmet sürelerinden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır. H₄'e ait ortalama değerler Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 28: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Hizmet Süresi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık 0,01
F1	Gruplar Arası	2,014	5	,403	,687	,634
	Grup İçi	70,371	120	,586		
	Toplam	72,385	125			
F2	Gruplar Arası	5,033	5	1,007	1,284	,275
	Grup İçi	94,046	120	,784		
	Toplam	99,079	125			
F3	Gruplar Arası	5,148	5	1,030	1,278	,278
	Grup İçi	96,684	120	,806		
	Toplam	101,831	125			
F4	Gruplar Arası	11,807	5	2,361	3,940	,002
	Grup İçi	71,915	120	,599		
	Toplam	83,722	125			
F5	Gruplar Arası	6,355	5	1,271	1,424	,221
	Grup İçi	107,115	120	,893		
	Toplam	113,470	125			
E	Gruplar Arası	1,124	5	,225	,467	,800
	Grup İçi	57,735	120	,481		
	Toplam	58,859	125			

Tablo 29'deki ortalama değerler, varyans analizi sonuçları ile birlikte ele alındığında; hizmet süresi daha fazla olan işgörenlerin kendilerini işlerinde daha yeterli gördükleri sonucuna varılmıştır.

Tablo 29: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamalarının Hizmet Süresine Bağlı Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F4	1 yıldan az	15	3,4222	,69541	,17955
	1-3 yıl arası	32	3,7917	,63217	,11175
	4-6 yıl arası	23	4,2754	,63287	,13196
	7-9 yıl arası	23	3,7826	,94606	,19727
	10-12 yıl arası	15	4,4444	,70897	,18306
	13 yıl ve üzeri	18	4,0185	1,00633	,23720
	Toplam	126	3,9444	,81840	,07291

Statülere Göre Farklılık

İşgörenlerin iş tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerinin statüye göre farklılık gösterip göstermediği aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiştir.

$H_1 = \text{İşgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri statülerine göre farklılık gösterir.}$

$H_2 = \text{İşgörenlerin iş tatminleri statülerine göre farklılık gösterir.}$

$H_3 = \text{İşgörenlerin kariyer imkânlarından duydukları memnuniyet düzeyi statülerine göre farklılık gösterir.}$

$H_4 = \text{İşgörenlerin işlerindeki yeterlilik düzeyleri statülerine göre farklılık gösterir.}$

$H_5 = \text{İşgörenlerin işletmelerinin kişisel gelişime bakış açıları hakkındaki değerlendirmeleri statülerine göre farklılık gösterir.}$

$H_6 = \text{İşgörenlerin eğitim programlarına ilişkin değerlendirmeleri statülerine göre farklılık gösterir.}$

Tablodaki verilerden işgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri ve işletmelerinin eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmeleri ile statüleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, diğer ilişkilerin ise $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle;

$H_1 = \text{İşgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri statülerine göre farklılık gösterir.}$

$H_6 = \text{İşgörenlerin eğitim programlarına ilişkin değerlendirmeleri statülerine göre farklılık gösterir.}$

hipotezleri reddedilmiş ve işgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri ve eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerinin statülerinden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanında H_2 , H_3 , H_4 , H_5 kabul edilmiş ve söz konusu ilişkilere ait ortalama değerler Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 30: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Statü Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık 0,01
F1	Gruplar Arası	5,072	4	1,268	2,279	,065
	Grup İçi	67,314	121	,556		
	Toplam	72,385	125			
F2	Gruplar Arası	10,725	4	2,681	3,672	,007
	Grup İçi	88,355	121	,730		
	Toplam	99,079	125			
F3	Gruplar Arası	16,894	4	4,224	6,017	,000
	Grup İçi	84,937	121	,702		
	Toplam	101,831	125			
F4	Gruplar Arası	19,800	4	4,950	9,370	,000
	Grup İçi	63,922	121	,528		
	Toplam	83,722	125			
F5	Gruplar Arası	15,720	4	3,930	4,865	,001
	Grup İçi	97,750	121	,808		
	Toplam	113,470	125			
E	Gruplar Arası	3,363	4	,841	1,833	,127
	Grup İçi	55,496	121	,459		
	Toplam	58,859	125			

Tablo 31’deki ortalama değerler, varyans analizi sonuçları ile birlikte ele alındığında; yönetici konumundaki işgörenlerin işçilere oranla iş tatmininin daha yüksek olduğu,

işgörenlere sunulan kariyer imkânları, işletmelerinin kişisel gelişime bakış açısı hakkında daha olumlu düşündükleri ve kendilerini işlerinde daha yeterli gördükleri sonucuna varılmıştır.

Tablo 31: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamalarının Statüye Bağlı Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F2	Üst Düzey Yönetici	4	4,3333	,54433	,27217
	Orta Kademe Yönetici	17	4,8235	,35586	,08631
	İlk Kademe Yönetici	19	4,1404	,93172	,21375
	Usta, Ustabaşı	14	4,6190	,56775	,15174
	İşçi	72	4,0463	,96139	,11330
	Toplam	126	4,2381	,89030	,07931
F3	Üst Düzey Yönetici	4	4,3750	,43301	,21651
	Orta Kademe Yönetici	17	4,4559	,90673	,21991
	İlk Kademe Yönetici	19	3,9737	,68665	,15753
	Usta, Ustabaşı	14	4,4286	,52283	,13973
	İşçi	72	3,5938	,91297	,10759
	Toplam	126	3,8849	,90258	,08041
F4	Üst Düzey Yönetici	4	4,1667	,57735	,28868
	Orta Kademe Yönetici	17	4,6275	,68599	,16638
	İlk Kademe Yönetici	19	3,6842	,91269	,20939
	Usta, Ustabaşı	14	4,6190	,59710	,15958
	İşçi	72	3,7083	,70973	,08364
	Toplam	126	3,9444	,81840	,07291
F5	Üst Düzey Yönetici	4	4,3333	,47140	,23570
	Orta Kademe Yönetici	17	4,5686	,67459	,16361
	İlk Kademe Yönetici	19	3,8596	1,06757	,24492
	Usta, Ustabaşı	14	4,3095	,40222	,10750
	İşçi	72	3,6366	,97276	,11464
	Toplam	126	3,8929	,95277	,08488

Devamsızlık Durumuna Göre

İşgörenlerin iş tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerinin işgörenlerin devamsızlık durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiştir.

H₁ = İşgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyleri devamsızlık durumlarına göre farklılık gösterir.

H₁ = İşgörenlerin iş tatminleri devamsızlık durumlarına göre farklılık gösterir.

H₁ = İşgörenlerin kariyer imkânlarından duydukları memnuniyet düzeyi devamsızlık durumlarına göre farklılık gösterir.

H₁ = İşgörenlerin işlerindeki yeterlilik düzeyleri devamsızlık durumlarına göre farklılık gösterir.

H₁ = İşgörenlerin işletmelerinin kişisel gelişime bakış açıları hakkındaki değerlendirmeleri devamsızlık durumlarına göre farklılık gösterir.

H₁ = İşgörenlerin eğitim programlarına ilişkin değerlendirmeleri devamsızlık durumlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 32'deki verilerden işgörenlerin tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmeler ile devamsızlık durumları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle tüm hipotezler reddedilmiş ve işgörenlerin tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerinin devamsızlık durumlarından bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 32: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyi ve İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile Devamsızlık Arasındaki İlişki

	t-testi				
	T	df	Anlamlılık 0,01	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
F1	,770	124	,443	,11893	,15444
F2	2,041	124	,053	,36364	,17815
F3	,549	124	,584	,10068	,18340
F4	1,705	124	,091	,28055	,16458
F5	,842	124	,401	,16276	,19328
E	,530	124	,597	,07387	,13944

4.8.4 Ana ve Alt Hipotezlerin Sınanması : (İşletmelerin Eğitim Uygulamaları ile İşgörenlerin İş Tatmini, İşletmeye Bağlılığı, Kariyer İmkanlarından Duyulan Memnuniyet, Yeterlilik Düzeylerine ve İşletmenin Sunduğu Gelişim İmkanlarına İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki)

İşletmelerin eğitim uygulamaları ile işgörenlerin iş tatmini sağlaması arasındaki ilişkisi t-testi yardımıyla aşağıdaki hipotez kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 33’de verilmiştir.

H₁: İşletmelerde eğitim uygulamaları ile işgörenlerin iş tatmini sağlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden işletmelerin eğitim uygulamaları ile işgörenlerin iş tatmini arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle **H₁ ana hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 33: İşletmelerin Eğitim Uygulamaları ile İşgörenlerin İş Tatmini Arasındaki İlişki

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık 0,01
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,940	,402		2,339	,021
E	,776	,093	,598	8,313	,000

İşletmelerin eğitim uygulamaları ile işgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyi ilişkisi t-testi yardımıyla aşağıdaki alt hipotez kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 34’de verilmiştir.

H₂= İşletmelerde eğitim uygulamaları ile işgörenlerin işletmeye bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden işletmelerin eğitim uygulamaları ile işgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle **H₂ alt hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 34: İşletmelerin Eğitim Uygulamaları ile İşgörenlerin İşletmeye Bağlılığı Arasındaki İlişki

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık 0,01
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,628	,359		4,539	,000
E	,607	,083	,548	7,290	,000

İşletmelerde eğitim uygulamaları ile işgörenlerin kariyer imkanlarından duydukları memnuniyet arasındaki ilişki t-testi yardımıyla aşağıdaki hipotez kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 35’de verilmiştir.

H₃: İşletmelerde eğitim uygulamaları ile işgörenlerin kariyer imkanlarından duydukları memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden işletmelerin eğitim uygulamaları ile işgörenlerin işletmenin kariyer imkânlarından duydukları memnuniyet arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle **H₃ alt hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 35: İşletmelerin Eğitim Uygulamaları ile İşgörenlerin Kariyer İmkânlarından Duydukları Memnuniyet Arasındaki İlişki

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık 0,01
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,380	,396		,959	,339
E	,825	,092	,627	8,965	,000

İşletmelerde eğitim uygulamaları ile işgörenlerin yeterlilik düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişki t-testi yardımıyla aşağıdaki hipotez kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 36’da verilmiştir.

H₄: İşletmelerde eğitim uygulamaları ile işgörenlerin yeterlilik düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden işletmelerin eğitim uygulamaları ile işgörenlerin yeterlilik düzeyleri hakkındaki değerlendirmeleri arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle **H₄ alt hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 36: İşletmelerin Eğitim Uygulamaları ile İşgörenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık 0,01
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,732	,415		4,176	,000
E	,521	,096	,437	5,404	,000

İşletmelerde eğitim uygulamaları ile işgörenlerin kurumun sunduğu gelişim imkanlarına ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişki t-testi yardımıyla aşağıdaki hipotez kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

H₅: İşletmelerde eğitim uygulamaları ile işgörenlerin kurumun sunduğu gelişim imkanlarına ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden işletmelerin eğitim uygulamaları ile işgörenlerin kurumun sunduğu gelişim imkânları hakkındaki değerlendirmeleri arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle **H₅ alt hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 37: İşletmelerin Eğitim Uygulamaları ile İşgörenlerin Kurumun Sunduğu Gelişim İmkânlarına İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık 0,01
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,154	,475		2,427	,017
E	,645	,110	,464	5,837	,000

5. SONUÇ

Uygulama Gıda Sektörü ve bu sektörün alt dalı olan şekerleme sanayinde faaliyet gösteren 2 büyük işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırma bu 2 işletmede çalışan 126 işgören üzerinde uygulanmıştır. Uygulamanın **Frekans analizlerine ilişkin sonuçları şu şekilde özetlenebilir;**

- Araştırmaya katılanların %52'si A firmasından, %48'i ise B firmasındandır.
- Çalışmaya katılanların çoğunluğunun (%65) 31-40 yaşları arasında, %68'inin erkek, %32'sinin kadın, %73'ünün evli olduğu görülmektedir.
- İşgörenlerin eğitim düzeylerine göre dağılımında %37 ile lise eğitimi başı çekmektedir.
- Çalışma sürelerine göre dağılım çeşitlilik göstermekte olup en fazla frekans 32 kişiyle 1-3 yıl arasında toplanmıştır.
- Unvanlarına göre dağılımda işçiler, 72 kişiyle ankete katılan en büyük işgören sınıfını oluşturmaktadır.
- Son 1 yıl içerisinde %74'lük "devamsızlık yok" ve %26 "1-3 gün devamsızlık var" cevabı ile 2 firmanın da işgören açısından devamsızlık problemi ile karşı karşıya olmadığını söyleyebiliriz.

İşgörenlerin iş tatmini düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamaları ile demografik özellikler arasındaki ilişki incelendiğinde;

- İş hayatında tecrübeli işgörenlerin kendilerine sunulan kariyer imkanları ile işlerindeki yeterlilik düzeyine ilişkin genç işgörelere göre daha olumlu bakış açısına sahip oldukları sonucuna varılmıştır.
- İşgörenlerin iş tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerinin cinsiyet ve medeni durumdan bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.
- İşgörenlerin iş tatmini düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamaları ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin analizinde eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin, iş tatmininin daha yüksek olduğu, işgörelere sunulan kariyer imkanları,

işletmenin kişisel gelişimine bakış açısı hakkında daha olumlu düşündükleri ve kendilerini işlerinde daha yeterli gördükleri ortaya çıkmıştır.

- Hizmet süresi daha fazla olan işgörenlerin kendilerini işlerinde daha yeterli gördükleri sonucuna varılmıştır.
- Yönetici konumundaki işgörenlerin işçilere oranla iş tatmininin daha yüksek olduğu, işgörelere sunulan kariyer imkanları, işletmelerinin kişisel gelişime bakış açısı hakkında daha olumlu düşündükleri ve kendilerini işlerinde daha yeterli gördükleri sonucuna varılmıştır.
- Analizler sonucu işgörenlerin tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerinin devamsızlık durumlarından bağımsız olduğu ortaya çıkmıştır.

İşgörenlerin ölçeğin farklı boyutlarından almış oldukları ortalama puanlar neticesinde İşletmeye Bağlılık Düzeyi, İş Tatmini ve İşletmelerin Eğitim Uygulamalarının 4.2, Çalışanın İşindeki Yeterlilik Düzeyi, Kariyer İmkanlarından Duyulan Memnuniyet Düzeyi ve İşletmenin Kişisel Gelişime Bakış Açısının 3.9 ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Faktör ortalamalarının birbirine yakın olması faktörlerin birbiri ile ilişkisinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca ortalamaların “Katılıyorum” ifadesine karşılık gelen “4” değerine yakın olması işgörenlerin iş tatmininin, işletmeye bağlılığının yüksek olduğu, kendilerini işlerinde yeterli gördükleri, işletmenin sunduğu eğitim ve kariyer imkânları ile işletmenin işgörenlerin kişisel gelişimine bakış açısından memnun oldukları söylenebilir.

İşgörenlerin iş tatmin düzeyi ve işletmenin eğitim uygulamaları hakkındaki değerlendirmeler arasındaki farklılıklar demografik ve mesleki özelliklere göre incelendiğinde işletme farklılığının önemi ortaya çıkmış(Bakınız Tablo 20 ve 21) ve İşletme B’nin; işgörenlerin iş tatmini, işgörelere sunulan kariyer imkanları, işgörenlerin işlerindeki yeterlilik düzeyi, kişisel gelişime bakış açısı ve eğitim programları açısından İşletme A’ya göre daha başarılı olduğu saptanmıştır. İşletme A ve B’nin işletme anketi cevapları karşılaştırıldığında eğitim uygulamaları ile ilgili olarak İşletme B’nin daha kapsamlı çalışmalar yürüttüğü ifade edilebilir. İşletme A’nın kurumsal eğitim faaliyetlerine henüz 2005 yılında başlamış olması da sonucu etkileyen diğer bir unsur olabilir. İşletme B’nin çalışan sayısının İşletme A’nın

nerdeyse 10 misli olduğu gözönüne alındığında işletme büyüklükleri farkı nedeniyle de eğitim gereksinimleri ve uygulamaları sayısal anlamda ve içerik, çeşitlilik anlamında farklılık göstermektedir.

İşletmenin Eğitim Uygulamaları ile; “İşgörenlerin İşletmeye Bağlılığı”, “İş Tatmini”, “İşgörenlerin Kariyer İmkânlarından Duydukları Memnuniyet”, “İşgörenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Değerlendirmeleri” ve “İşgörenlerin Kurumun Sunduğu Gelişim İmkânlarına İlişkin Değerlendirmeleri” Arasındaki İlişkinin t testi ile incelenmesi neticesinde;

- İşletmenin eğitim uygulamaları ile işgörenlerin işletmeye olan bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu,
- İşletmenin eğitim uygulamaları ile işgörenlerin iş tatmini sağlaması arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu,
- İşletmenin eğitim uygulamaları ile işgörenlerin işletmenin kariyer imkânlarından duydukları memnuniyet arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu,
- İşletmenin eğitim uygulamaları ile işgörenlerin yeterlilik düzeyleri hakkındaki değerlendirmeleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu,
- İşletmenin eğitim uygulamaları ile işgörenlerin kurumun sunduğu gelişim imkânları hakkındaki değerlendirmeleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu,

sonuçlarına varılmıştır.

İşletmelerin başarılı ve verimli faaliyet göstermelerinde temel unsur insandır. Bu nedenle işletmeye alınan işgörenin işletmeye kazandırılması ve ondan istenilen düzeyde yararlanılabilmesi için işgörene önem verilmesi gerekir. Değişen işletme yapısı, üretim yöntemleri karşısında işletmeler işgörenlerini eğiterek hem değişime ayak uydurmuş hem de işgörenine önem verdiğini somut olarak göstermiş olur. Uygulanan eğitim programları sonucunda işgörenlerin bilgi ve becerileri artarken, iş tatminsizliği, işgörenin işinde etkin olamaması gibi problemler de önemli ölçüde azalır.

Eğitim faaliyetlerinin işletme içerisindeki etkinliği araştırmamın sonuçlarına yansımaktadır. İşletme içinde düzenli olarak planlanan ve çalışanlara sunulan eğitim programları işgörenin iş tatminini artırıcı bir unsur olup, işgörenlerin kendilerine değer verildiğini hissettirmesi açısından önem taşımaktadır.

İşletmelerde işgören tatmininin sağlanması için işletmenin üstüne düşen görevler çevresel faktörler olarak adlandırılan; işin kendisinin, yönetici davranışının, ücretin, terfi imkanlarının, takdir edilmenin, çalışma koşullarının, iş arkadaşları ile ilişkisinin, statünün, iş güvencesinin, gelişme imkanlarının, işletme kültürünün, stresin, rol belirsizliği ile çatışmasının işgören açısından olumlu algılanmasının sağlanmasıdır. İşletmeler bu unsurlar arasından özellikle işin kendisi, terfi ve gelişme imkanları ile ilgili konularda işgören eğitimlerine ağırlık vererek, çalışanın iş tatmini elde etmesini sağlayabilir.

Gıda işletmelerinin özellikle de AB uyum sürecinde karşı karşıya oldukları eksikliklerin giderilmesine yönelik olarak eğitim uygulamalarına ağırlık vermesi sonucu işletmeler hem gıda güvenliği sorununu aşarak AB içerisindeki piyasa payını artırmış olacak hem de çalışanlarına değer verip yatırım yaparak onların daha verimli, işlerinden memnun ve tatmin bir şekilde çalışmalarını sağlamış olacaklardır.

Gıda işletmelerinin yanı sıra tüm işletmelerin eğitim uygulamalarını planlı ve başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için “İnsan Kaynakları” ya da “Eğitim” bölümlerinin olması, bu bölümlerde özellikle yetişkin eğitimcilerin faal bir biçimde çalışması, işgörenlerin işle ilgili ve duygusal ihtiyaçlarının saptanarak, bu ihtiyaçlar doğrultusunda ve işletmenin yapısına uygun eğitim programlarının hazırlanması ve çalışanlara sunulması gereği önem kazanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, A.C. 2005. **Alternatif İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**. İ.Ü. İşletme Fakültesi. İnsan Kaynakları Anabilim Dalı. İstanbul.
- Adem, Mahmut. 1997. **Eğitim Planlaması**. No.68. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Akat, İter. Gönül Budak, Gülay Budak. 1994. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akyüz, Ömer Faruk. 2001. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alaylıoğlu, Ruşen, Ferhan Oğuzkan. 1976. **Ansiklopedik Eğitimi Sözlüğü**. İstanbul: Garanti Matbaası.
- Artan, Sinan. 1989. **Personel Yönetimi**. İstanbul: Gül Basım.
- Ataay, İ.D., 1988. **İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**. No:126. Ankara:MESS Yayınları.
- Ataklı, Aylanur. 1992. Eğitim ve Mesleki Başarı. **Verimlilik Dergisi**. s.1: 67.
- Bartolo, Kylie, Brett Furlonger. 2000. Leadership and Job Satisfaction Among Aviation Fire Fighters in Australia. **Journal of Managerial Psychology**. 15/1.
- Baş, Türker. 2006. **Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?** Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. 1992. **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İbrahim, Ethem. 1991. **Eğitime Giriş**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Baysal, A.Can, Erdal Tekarslan. 1987. **Davranış Bilimleri I-II**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

- Bingöl, Dursun. 1998. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4.bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Büyükkaragöz, Savaş, Cuma Çivi. 1996. **Genel Öğretim Metotları**. İstanbul.
- Can, Halil. Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı. 2001. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4.bs. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, Doğan. 1995. **Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Daft, Richard L.. 1991. **Management**. 2nd Edition. Orlando: Dryden Press.
- Davis, Keith, John W. Newstrom. 1998. **Organizational Behavior Human Behavior at Work**. 10bs. NY: McGraw Hill.
- Ekşi, Aziz. (05.11.2005). Gıda Sanayinde Yapısal Değişimler, ZMO Yayını.
<http://www.zmo.org.tr/etkinlikler/6tk05/049azizeksi.pdf>.
- Erdoğan, İlhan. 1996. **Örgütsel Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, Erol. 1998. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, Feyzullah. 1996. **Davranış Bilimleri**. 3. bs. No: 598. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, Y.. 1993. **Stres ve Yönetim**. TODAİE Yayınları. No:253.
- Fincham, Robin, P.S. Rhodes. 1988. **The Individual Work and Organization**. USA: Behavioral Studies for Business and Management Students, Rowman and Littlefield Publishers.
- Gordon, Judith R..1999. **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall.
- Gray, Jerry L., Frederick A. Starke. 1984. **Organizational Behavior**. 3rd Edition. Toronto: Merill Publishing.
- Groot, Wim, Henriette Maassen Van Der Brink. 1999. Job Satisfaction of Older Workers. **International Journal of Manpower**. Vol.20/6.

Holton, E.F. 1996. **The flawed four-level evaluation model**. 7. III. Human Resource Development Quarterly.

Ilies, Remus, Timothy A. Judge. 2002. Understanding the dynamic of relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**.

International Encyclopedia of Business and Management. 1996. 3552.

Işıkhhan, Vedat. 1996. Sosyal Hizmet İşletmelerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu. **Verimlilik Dergisi**. c.1. Ankara: MPM Yayınları.

Judge, T.A., J.E. Bono. 2001. Relationship of core self-evaluations traits self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**. vol.86.

Kalkandelen, A.Hayrettin. 1979. **Hizmetiçi Eğitim El Kitabı**. Ankara: Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık San.

Kaufman, R., J.M., Keller. 1994. **Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick**. 5. Human Resource Development Quarterly.

Koçel, Tamer. 1998. **İşletme Yöneticiliği**. 6 bs. İstanbul: Beta Yayınları.

Küçükahmet, Leyla. 1998. **Öğretim İlke ve Yöntemleri**. 9bs. İstanbul: Alkım Yayınları.

Lieber, Ronald B. 1998. Why employees love these companies?. **Fortune**.

Locke, Edwin. 1983. Nature and Causes of Job Satisfaction. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**.

Lyau, N., D.J., Pucel. 1995. **Economic Return on Training Investment at the Organizational Level**. 8. Performance Improvement Quarterly.

Martin, Thomas N. 1981. A Path Analytic Model of Human Capital and Organizational Job Characteristics of Female Job Satisfaction. **Human Relations**. 34/11.

Oğuzkan, Ferhan. 1974. **Eğitim Terimleri Sözlüğü**. Ankara: TDK Yayınları.

- Oshagbemi, Titus. 2000. Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?. **International Journal of Social Economics**. 27/3.
- Özarslan, Gülşen. 2002. Çalışan Kişiliği İle İş Tatmini ve Performans Etkinliği Üzerine Bir Sağlık Kurumunda Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özçelik, Oya. 1998. **Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. 2001. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pir, Celal. (29.09.2005). AB Sürecinde Gıda Sektörü konulu NTV Avrupa yolu Programı Kayıtları.
- Robbins, Stephen. 1998. **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi** Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sarıkaya, Muammer. 2002. İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schuler, R.S., 1995. **Managing Human Resources**. USA: West Publishing Company.
- Şencan, Hüner, Nihat Erdoğan. 2001. **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**. İstanbul: Beta Basım.
- Sencer, Muzaffer, Yakut Irmak. 1984. **Toplumbilimlerinde Yöntem**. İstanbul: Say Yayınları.
- Şimşek, Levent. 1994. İş Tatmini. **Verimlilik Dergisi**. s.3. Ankara: MPM Yayınları.
- Spector, Paul, E. 1996. **Industrial and Organizational Psychology**. USA: John Wiley and Sons Inc.
- Steers. R.M., Porter. L.W. 1991. **Motivation and Work Behaviour**. 5.Edition. USA: McGraw-Hill Companies

- Sürekli, Derya, Suna Tevrüz. 1999. Davranış Düzeltmede GÜDÜ Teorilerinin Katkısı içinde **Endüstri ve İşletme Psikolojisi**. Ed. Suna Tevrüz. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Taymaz, Haydar. 1981. **Hizmetiçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Telman, Nursel. 1988. **Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi**. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.
- Tietjen, Mark A., Robert A. Myers. 1992. Motivation and Job Satisfaction. **Management Decision**. 36/4.
- Tosun, Kemal. 1979. İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. No:42. İstanbul: İ.Ü. Yayınları.
- Tzeng, Huey-Ming, Shake Ketefian, Richard W. Redman. 2002. Relationship of Nurses Assessment of Organizational Culture, Job Satisfaction and Patient Satisfaction with nursing care. **International Journal of Nursing Studies**. 39.
- Uyargil, Cavide. 1988. **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Yıldırım, Elvan. 2002. Personel Tedarikinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yousef, Darwish A.. 2001. Satisfaction with Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment. **International Journal of Manpower**. 19/3.
- Yüksel, Öznur. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

Ek 1 : Araştırmada Kullanılan İşletme Görüşme Formu

1. 2003-2007 Yıllarında Planlanan ve Gerçekleşen Eğitimlere İlişkin Adam/Saat Verileriniz nelerdir?

Yıllar	Planlanan		Gerçekleşen	
	Şirket İçi	Şirket Dışı	Şirket İçi	Şirket Dışı
2003				
2004				
2005				
2006				
2007				

2. 2007 Yılına Ait Çalışan Kompozisyonunuz nedir?

Üst Düzey Yönetici Sayısı:	
İlk ve Orta Düzey Yönetici Sayısı:	
Aylıklı Çalışan Personel:	
Saat Ücretli Çalışan Personel	
Toplam Personel Sayısı:	

3. 2007 Yılında iç ve dış eğitim kaynaklarını kullanarak yaptığınız eğitim programları arasından en çok katılımcıya ulaşan ilk 5 eğitim programı hangileridir?

Şirket İçi Eğitim Konuları	Şirket Dışı Eğitim Konuları
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

4. İşletmede istihdam edilen personelin iş tanımları ve bu tanımlara göre dağılımı yapıldı mı?

5. Eğitim konularını belirlerken bu tanımları göz önünde bulunduruyor musunuz?

6. Eğitim programlarınızı nasıl geliştiriyorsunuz?

7. Gereksinim duyulan eğitim konularını belirleme yönteminiz nedir?

- A. Anket
- B. Görüşme
- C. Yazışma
- D. Talep
- E. Rutin
- F. Diğer

8. Eğitim programlarınızı önceliklendirme kriterleriniz nelerdir?

9. İşgörenlere verilen başlıca eğitim programları başlıklarınız nelerdir?

10. Aşağıda yazılı eğitim programlarından hangileri sürekli eğitim programlarınızdanır?

- () Temel Eğitimler
- () Yönetim Eğitimleri
- () Oryantasyon Eğitimleri
- () Davranış Ve Beceri Geliştirme Eğitimleri

11. Eğitim hangi bölümün görevidir?

- () İnsan Kaynakları Departmanı () Endüstriyel İlişkiler Departmanı
() Satış Pazarlama Departmanı () Üretim ve Planlama Departmanı

12. Eğitim ne şekilde, kimler tarafından, nerede veriliyor?

- () Bir eğitmen liderliğinde sınıfta ve toplu eğitim
() Birebir eğitim
() Bilgisayar bazlı eğitim
() Gözleme dayalı eğitim (işbaşında tecrübeli çalışanları gözlemleme)
() Kendi kendine eğitim veya bağımsız eğitim (video bazında eğitimler de dahil)
() Diğer.....

13. Yönetici geliştirme konusundaki faaliyetleriniz nelerdir? Bir plan program çerçevesinde mi düzenleniyor? Düzenleniyorsa bunlar nelerdir?

14. Eğitim işletmelerde en çok hangi alanlarda faydalı olmaktadır? Önem sırasına göre sıralayınız.

- () Mesleki / Teknik / İş bilgisi () Motivasyon / İş Tatmini / İletişim
() Teknoloji (Bilgisayar) () Kişisel Gelişim
() Gıda teknolojisi ve Güvenliği () Diğer (yazınız).....

15. Eğitim planlaması yapılırken iş akışları gözetiliyor mu?

16. Eğitim sonrası değerlendirme yapılıyor mu?Yapılıyorsa bu değerlendirme nasıl ve kim tarafından yapılıyor?

17. İşgörenlerin motivasyonu ve iş tatmini ile ilgili ne gibi çalışmalar yapılıyor?

18. Sizce işgörenlerin iş tatmini sağlama için kriterler ve ölçüler nelerdir?

19. İş tatmini sağlanması için eğitimsel çalışmalardan yararlanıyor musunuz? Bunun için ne gibi çalışmalar yapılıyor?

21. İşgörenlerin işbaşı eğitiminin işten duydukları memnuniyete etkisi nedir?

22. Çalışanlarda iş tatmini yaratan eğitimler hangileridir?

- () Temel Eğitimler () Oryantasyon Eğitimleri
() Yönetim Eğitimleri () Davranış Ve Beceri Geliştirme Eğitimleri
() Diğer.....

22. İşletmenizin kalite belgesi var mı? Varsa bu belge ne zaman alındı?

23. Kalite Belgesinin elde edilmesinde eğitim önemli midir?

Ek 2 Çalışan Anketi

Değerli Katılımcı,

Bu anket işletmelerde yürütülen eğitim programlarının çalışanlarda iş tatmini sağlamadaki katkısını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu anket formunda sizden ricamız, soruları işletmenizdeki uygulamalar çerçevesinde cevaplamanızdır. Çalışmanın gerçekçi sonuçlara ulaşabilmesi cevaplarınızın açık, samimi, içten ve doğru olmasına bağlıdır. Bu nedenle tüm soruları eksiksiz ve doğru yanıtlamanız önemlidir. Ankete gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız vakit ve değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Burcu Ayan
Yıldız Teknik Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Tuğrul Savaş
Yıldız Teknik Üniversitesi
İşletme Anabilim dalı

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Yaşınız; () 18-24 () 25-30 () 31-40 () 41-46 () 47 ve üstü

Cinsiyetiniz; () Kadın () Erkek

Medeni Haliniz : () Bekar () Evli

Eğitim Düzeyiniz ;

() İlkokul Mezunu () Yüksekokul Mezunu

() Ortaokul Mezunu () Üniversite Mezunu

() Lise Mezunu () Lisansüstü

Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

() 1 yıldan az () 7-9 yıl

() 1-3 yıl () 10-12 yıl

() 4-6 yıl () 13 yıl üstü

Göreviniz / Unvanınız ;

- ☐ Üst Düzey Yönetim (Genel Müdür, Genel Md. Yard., Birim Md.)
☐ Orta Kademe Yönetim (Müdür, Müdür Yard., Yönetmen)
☐ İlk Kademe Yönetim (Şef, Uzman, Şef Yard., Uzman Yard.)
☐ Usta, Ustabaşı
☐ İşçi

Son 1 yılda iş günleri içerisinde işinize ölüm, hastalık vb. gibi önemli mazeretler dışında gelmediğiniz günler oldu mu?

- ☐ Gelmediğim gün yok ☐ 1 haftadan fazla
☐ 1- 3 gün ☐ 4 gün- 1 hafta
☐ Diğer (yazınız).....

Aşağıda iş tatmin düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadenin sizin için geçerlilik derecesinin karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kendimi çalıştığım bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.	[]	[]	[]	[]	[]
2	Görev yaptığım kurumun bir çalışanı olmaktan gurur duyuyorum.	[]	[]	[]	[]	[]
3	Yaptığım iş aynı olduğu sürece başka bir kurumda da çalışabilirim.	[]	[]	[]	[]	[]
4	Bu kurumda çalışmayı kabul etmek benim için kesin bir hataydı.	[]	[]	[]	[]	[]
5	Görev yaptığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	[]	[]	[]	[]	[]
6	İşimi seviyorum.	[]	[]	[]	[]	[]
7	Sabah işe gelirken ayaklarım adeta geri geri gidiyor.	[]	[]	[]	[]	[]
8	Hafta sonunu iple çekiyorum.	[]	[]	[]	[]	[]
9	İş yerinde zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorum.	[]	[]	[]	[]	[]
10	Yaptığım işten büyük keyif alıyorum.	[]	[]	[]	[]	[]
11	Çalıştığım kurumda yükselme ve terfi sistemi adil ve şeffaftır.	[]	[]	[]	[]	[]
12	Kurumumuzda yükselme ve terfide “performans” temel kriterdir.	[]	[]	[]	[]	[]
13	Kariyer hedeflerime bu kurumda ulaşabileceğimi sanmıyorum.	[]	[]	[]	[]	[]
14	Eğer adamın yoksa bu kurumda bir yerlere gelemezsin.	[]	[]	[]	[]	[]
15	Çalıştığım kurumda “çalışkanlık”, “kişisel ilişkilerden” daha önemlidir.	[]	[]	[]	[]	[]

16	Kendimi yaptığım işin kompetanı (ileri derecede uzmanı) olarak görüyorum.	[]	[]	[]	[]	[]
17	Yaptığım iş hakkında yeterli bilgiye sahip değilim.	[]	[]	[]	[]	[]
18	İşimi daha iyi yapabilmem için kendimi geliştirmem gerektiğini düşünüyorum.	[]	[]	[]	[]	[]
19	Yaptığım iş yeteneklerime uygun değil.	[]	[]	[]	[]	[]
20	Bu kurumda daha iyi yapabileceğim işler var.	[]	[]	[]	[]	[]
21	Çalıştığım kurumda kişilere kendini geliştirme imkânı sağlanır.	[]	[]	[]	[]	[]
22	Çalıştığım kurumda işgörenlerin kişisel gelişimleri desteklenir.	[]	[]	[]	[]	[]
23	Çalıştığım kurumda okuyan, öğrenen kişilere iyi gözle bakılmaz.	[]	[]	[]	[]	[]
24	Çalıştığım kurumda eğer işlerimi bitirdiysem (o an için işim yoksa) bir şeyler okuyabilirim.	[]	[]	[]	[]	[]
25	Çalıştığım kurumda mesai saatleri dâhilinde iş dışında başka bir şeyle uğraşmamıza izin verilmez.	[]	[]	[]	[]	[]

Aşağıda kurumunuzdaki eğitim imkânlarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Lütfen her bir ifadenin sizin için geçerlilik derecesinin karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda verilen eğitimler süre açısından yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Çalıştığım kurumda verilen eğitimler içerik açısından yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Çalıştığım kurumda verilen eğitimler konusuna hâkim eğitmenler tarafından verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalıştığım kurumda verilen eğitimler işin daha iyi yapılmasına katkı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Çalıştığım kurumda verilen eğitimlerin büyük bir kısmı faydasızdır.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Çalıştığım kurumda verilen eğitimler hiç bir amaca hizmet etmiyor.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Çalıştığım kurumda verilen eğitimler işime uygulanabilir niteliktedir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Çalıştığım kurumda verilen eğitimlerin, işimle olan ilgisini kurmakta güçlük çekiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Çalıştığım kurumda verilen eğitimler kişisel gelişimime katkı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Çalıştığım kurumdaki eğitim imkânlarından memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐

Ek 3: İşletme Anketinin Yetkililer Tarafından Analiz Edilmiş Sonuçları

İŞLETME A’NIN CEVAPLARI:

1. 2003-2007 Yıllarında Planlanan ve Gerçekleşen Eğitimlere İlişkin Adam/Saat Verileriniz nelerdir?

Yıllar	Planlanan		Gerçekleşen	
	Şirket İçi	Şirket Dışı	Şirket İçi	Şirket Dışı
2003	-	-	-	-
2004	-	-	-	-
2005	144	-	120	-
2006	140	-	110	-
2007	200	-	175	-

2. 2007 Yılına Ait Çalışan Kompozisyonunuz nedir?

Üst Düzey Yönetici Sayısı:	3
İlk ve Orta Düzey Yönetici Sayısı:	9
Aylıklı Çalışan Personel:	84
Saat Ücretli Çalışan Personel	110
Toplam Personel Sayısı:	206

3. 2007 Yılında iç ve dış eğitim kaynaklarını kullanarak yaptığınız eğitim programları arasından en çok katılımcıya ulaşan ilk 5 eğitim programı hangileridir?

Şirketiçi Eğitim Konuları	Şirket Dışı Eğitim Konuları
1.İlkyardım	1. İstanbul’da deprem ve acil durum
2.Gıda Güvenliği	2.
3.Yangın	3.
4. İş Sağlığı ve İş Güvenliği	4.
5. Hijyen ve Sanitasyon 6. Kalite Sistemi HACCP	5.

4. Gereksinim duyulan eğitim konularını belirleme yönteminiz nedir?

- A. Anket (X)
- B. Görüşme
- C. Yazışma(X)
- D. Talep
- E. Rutin(X)
- F. Diğer

5. Eğitim programlarınızı önceliklendirme kriterleriniz nelerdir?

Kişisel gelişimlere yararlı olacak eğitimler

6. İşgörenlere verilen başlıca eğitim programları başlıklarınız nelerdir?

İlk yardım, Gıda Güvenliği, Yangın, İş sağlığı iş güvenliği, hijyen ve sanitasyon.
Kalite sistemi HACCP

7.Aşağıda yazılı eğitim programlarından hangileri sürekli eğitim programlarınız dandır?

- (X) Temel Eğitimler
- () Yönetim Eğitimleri
- () Diğer.....
- () Oryantasyon Eğitimleri
- (X) Davranış ve Beceri Geliştirme Eğitimleri

8. Eğitim hangi bölümün görevidir?

- (X) İnsan Kaynakları Departmanı
- () Satış Pazarlama Departmanı
- () Endüstriyel İlişkiler Departmanı
- () Üretim ve Planlama Depertmanı

9. Eğitim ne şekilde, kimler tarafından, nerede veriliyor?

- (X) Bir eğitimci liderliğinde sınıfta ve toplu eğitim
- () Birebir eğitim
- () Bilgisayar bazlı eğitim
- (X) Gözleme dayalı eğitim (işbaşında tecrübeli çalışanları gözlemleme)
- () Kendi kendine eğitim veya bağımsız eğitim (video bazında eğitimler de dahil)
- () Diğer.....

10. Eğitim işletmelerde en çok hangi alanlarda faydalı olmaktadır? Önem sırasına göre sıralayınız.

- (3) Mesleki / Teknik / İş bilgisi () Motivasyon / İş Tatmini / İletişim
() Teknoloji (Bilgisayar) (2) Kişisel Gelişim
(1) Gıda teknolojisi ve Güvenliği () Diğer (yazınız).....

11. Eğitim sonrası değerlendirme yapılıyor mu?Yapılıyorsa bu değerlendirme nasıl ve kim tarafından yapılıyor?

Evet yapılıyor. İnsan Kaynakları tarafından test usulü değerlendiriliyor.

12. İşgörenlerin motivasyonu ve iş tatmini ile ilgili ne gibi çalışmalar yapılıyor?

13. Sizce işgörenlerin iş tatmini sağlaması için kriterler ve ölçüler nelerdir?

İşe uygunluk

14. İş tatmini sağlanması için eğitimsel çalışmalardan yararlanıyor musunuz? Bunun için ne gibi çalışmalar yapılıyor?

Genellikle kişisel gelişim ile ilgili eğitimler veriliyor.

15. İşgörenlerin işbaşı eğitiminin işten duydukları tatmine etkisi nedir?

Son derece olumlu. Yapılan eğitim değerlendirme anketlerinden anlaşıldığı üzere 2007 yılındaki tatmin oranı % 89

16. Çalışanlarda iş tatmini yaratan eğitimler hangileridir?

- (x) Temel Eğitimler (x) Oryantasyon Eğitimleri
() Yönetim Eğitimleri (x) Davranış Ve Beceri Geliştirme Eğitimleri
() Diğer.....

17. İşletmenizin kalite belgesi var mı? Varsa bu belge ne zaman alındı?

Evet var. Mart 2005

18. Kalite Belgesinin elde edilmesinde sizce eğitim faaliyetleri önemli midir?

Kesinlikle önemlidir.

İŞLETME A- YILLIK EĞİTİM PLANI

Eğitim Adı	Eğitim Süresi	Planlanan Tarih	Gerçekleşen Tarih	İşçiler	Ustabaşlıklar	Bölüm Sorumluları	Teknik Personel	Sorumlular/ Memurlar	Müdürler	Diğer Personel	Satış Pazarlama	Üretim	Satın alma	Muhasebe	Finansman	Personel ve İdari İşler	Bakım Onarım
İşyeri Kuralları ve İş Disiplini	2 saat	11.05.2007	10.07.2007	X													
Hijyen ve Sanitasyon Eğitimi	2 saat	06.05.2007	11.07.2007	X	X												
İlkyardım	2 saat	12.05.2007	16.06.2007	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İş Güvenliği	2 saat	13.05.2007	16.06.2007	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Yangın Güvenlik	2 saat	14.05.2007	16.06.2007	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kalite Sistemi ve/veya HACCP	2 saat	07.05.2007	21.07.2007	X	X	X	X	X	X	X							
Kalite Yönetim Sistemi İç Tetikçisi	18 saat	Plansız	11.01.2007 12.01.2007			X		X	X								
Tedarik Zinciri ve Stok Yönetimi	8 saat	Plansız	20.01.2007			X		X	X		X	X	X	X	X	X	
Stok Yönetimi	8 saat	Plansız	27.01.2007	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
İstanbul'da Deprem ve Acil Durum	2 saat	Plansız	16.06.2007	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İleri Yangın Ekipleri Eğitimi	16 saat	Plansız	25.08.2007 26.08.2007	X		X		X									
Acil Durum Arama Kurtarma ve Koruma Ekipleri Eğitimi	8 saat	Plansız	26.08.2007	X				X						X		X	
Sağlık Bakanlığı Sertifikalı Temel İlkyardım Ekipleri Eğitimi	16 saat	Plansız	25.08.2007 26.08.2007	X		X		X	X							X	
İşyeri Kuralları Yangın Kalite Sis. HACCP İşçi Sağ İş Güv. Hijyen Şehir İlkyardım	12 saat	Plansız	08.08.2007	X													
İşyeri Kuralları Yangın Kalite Sistemi HACCP İşçi sağlığı İş Güv. Hijyen Şehir İlkyardım	12 saat	Plansız	14.09.2007	X													

İŞLETME A- HEDEF TAKİP TABLOSU

Tarih	İlgili Bölüm	Konulan Hedef	Süre	Sorumlu Kişi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SONUÇ
26.03.2007	İnsan Kaynakları / Eğitim	Bir personele verilen Hijyen – HACCP eğitim saatinin ortalama 15 olması ((Eğitim Saati / Toplam Personel Sayısı) * Eğitim Alan Personel Sayısı))	6 Ay	Personel Müdürü							2 saat eğitim verilmiştir.	10 Saat eğitim verilmiştir.	10 Saat eğitim verilmiştir.				Toplam 22 saat eğitim verilmiştir.

İŞLETME B’NİN CEVAPLARI

1. 2003–2007 Yıllarında Planlanan ve Gerçekleşen Eğitimlere İlişkin Adam/Saat Verileriniz nelerdir?

Şirket dışı paylaşılmayan bilgi!

Yıllar	Planlanan		Gerçekleşen	
	Şirket İçi	Şirket Dışı	Şirket İçi	Şirket Dışı
2003				
2004				
2005				
2006				
2007				

2. 2007 Yılına Ait Çalışan Kompozisyonunuz nedir?

Üst Düzey Yönetici Sayısı:	9
İlk ve Orta Düzey Yönetici Sayısı:	136
Aylıklı Çalışan Personel:	414
Saat Ücretli Çalışan Personel	1360
Toplam Personel Sayısı:	1919

3. 2007 Yılında iç ve dış eğitim kaynaklarını kullanarak yaptığımız eğitim programları arasından en çok katılımcıya ulaşan ilk 5 eğitim programı hangileridir?

Şirket içi Eğitim Konuları	Şirket Dışı Eğitim Konuları
1. İş Prensiplerimiz	1. Yetenek Yönetiminde Etkili Görüşmeler Eğitimi
2. Performansımı Yönetiyorum	2. İletişim Çatışmaları ve Empati
3.	3.
4.	4.
5.	5.

4. İşletmede istihdam edilen personelin iş tanımları ve bu tanımlara göre dağılımı yapıldı mı?

Evet

5. Eğitim konularını belirlerken bu tanımları göz önünde bulunduruyor musunuz?

Hayır

6. Eğitim programlarınızı nasıl geliştiriyorsunuz?

İK Süreçleri ve Yetenek Geliştirme Müdürlüğü kendisine gelen eğitim taleplerini değerlendirmeye alır ve etkin bütçe yönetimi ve yıllık departman takvimlerini esas alarak Yıllık Eğitim Planını oluşturur. Yıllık eğitim planı, kişisel gelişim, yönetim geliştirme, teknik ve genel oryantasyon eğitimlerini kapsar.

7. Gereksinim duyulan eğitim konularını belirleme yönteminiz nedir?

- A. Anket
- B. Görüşme
- C. Yazışma
- D. Talep
- E. Rutin
- F. Diğer

8. Eğitim programlarınızı önceliklendirme kriterleriniz nelerdir?

Performans ve Gelişim Gözden Geçirme görüşmeleri sonucunda çalışanın liderlik gereklerinde güçlü ve gelişim alanları belirlenir. Ayrıca çalışanın geleceğe yönelik kariyer beklentileri ve iş hedefleri göz önüne alınarak Kişisel Öğrenme ve Gelişim Planları hazırlanır. İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından hazırlanan, Eğitim Katalogu, Kişisel Öğrenme ve Gelişim Planının hazırlanmasına baz oluşturur. İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne ulaşan Kişisel Öğrenme ve Gelişim Planları analiz edilerek departman bazında bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçları ortaya çıkarılır ve bu ihtiyaçlardan ‘‘Yıllık Eğitim Planı’’ oluşturulur.

9. İşgörenlere verilen başlıca eğitim programları başlıklarınız nelerdir?

İşletmemiz eğitim programlarını 3 ana grupta uygulamaktadır;

1. Oryantasyon eğitimleri: Yeni işe başlayan bir kişinin kısa sürede işe ve şirkete adapte olmasını sağlamak amacıyla pozisyona yönelik olarak hazırlanır. Program süresince İnsan Kaynakları programının etkin şekilde yürütülmesi için çalışanı yönlendirir.

2. Teknik eğitimler: İşgörenlerin işle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur.

3. Kişisel Gelişim eğitimleri: Yönetim ve bireysel becerilerin geliştirmesine yöneliktir.

10.Aşağıda yazılı eğitim programlarından hangileri sürekli eğitim programlarınızdanıdır?

☒ (x) Temel Eğitimler

☒ (x) Oryantasyon Eğitimleri

☒ (x) Yönetim Eğitimleri

☒ (x) Davranış ve Beceri Geliştirme

11. Eğitim hangi bölümün görevidir?

☒ (X) İnsan Kaynakları Departmanı

☐ () Endüstriyel İlişkiler Departmanı

☐ () Satış Pazarlama Departmanı

☐ () Üretim ve Planlama Departmanı

12. Eğitim ne şekilde, kimler tarafından, nerede veriliyor?

☒ (X) Bir eğitmen liderliğinde sınıfta ve toplu eğitim

☐ () Birebir eğitim

☐ () Bilgisayar bazlı eğitim

☒ (X) Gözleme dayalı eğitim (işbaşında tecrübeli çalışanları gözlemleme)

☒ (X) Kendi kendine eğitim veya bağımsız eğitim (video bazında eğitimler de dahil)

☐ () Diğer.....

13. Yönetici geliştirme konusundaki faaliyetleriniz nelerdir? Bir plan program çerçevesinde mi düzenleniyor? Düzenleniyorsa bunlar nelerdir?

Daha önce bahsettiğimiz eğitim planlama uygulamasına paralel olarak yöneticiler için yönetim beceri geliştirme eğitimlerini planlıyoruz.

14. Eğitim işletmelerde en çok hangi alanlarda faydalı olmaktadır? Önem sırasına göre sıralayınız.

- | | |
|-------------------------------------|--|
| (3) Mesleki / Teknik / İş bilgisi | (1) Motivasyon / İş Tatmini / İletişim |
| () Teknoloji (Bilgisayar) | (2) Kişisel Gelişim |
| () Gıda teknolojisi ve Güvenliği | () Diğer (yazınız)..... |

15. Eğitim planlaması yapılırken iş akışları gözetiliyor mu?

Evet

16. Eğitim sonrası değerlendirme yapılıyor mu?Yapılıyorsa bu değerlendirme nasıl ve kim tarafından yapılıyor?

Evet. Katılımcılar ve İnsan Kaynakları

17. İşgörenlerin motivasyonu ve iş tatmini ile ilgili ne gibi çalışmalar yapılıyor?

İletişim Toplantıları, Çalışan Memnuniyeti Anketi

18. Sizce işgörenlerin iş tatmini sağlaması için kriterler ve ölçüler nelerdir?

Organizasyonun misyon, vizyon ve değerleri, takım çalışması ve işbirliği, 1.yönetici, geribildirim ve gelişim fırsatları

19. İş tatmini sağlanması için eğitimsel çalışmalardan yararlanıyor musunuz?

Bunun için ne gibi çalışmalar yapılıyor?

Eğitimleri sadece iş tatmini sağlaması için değil kişilerin gelişimlerinin sağlanması ve şirket kültürünün desteklenmesi için karşılıklı fayda sağlayan fırsatlar olarak görüyoruz.

21. İşgörenlerin işbaşı eğitiminin işten duydukları tatmine etkisi nedir?

Çalışan tatmini anketi uygulamasında değerlendirme kriterlerinden biri olan gelişim kriterinde iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olarak değerlendiriyoruz.

22. Çalışanlarda iş tatmini yaratan eğitimler hangileridir?

- () Temel Eğitimler (x) Oryantasyon Eğitimleri
(x) Yönetim Eğitimleri (x) Davranış Ve Beceri Geliştirme Eğitimleri
() Diğer.....

22. İşletmenizin kalite belgesi var mı? Varsa bu belge ne zaman alındı?

Kalite belgemiz yok ancak kalite yönetim sistemlerini uyguluyoruz.

23. Kalite Belgesinin elde edilmesinde eğitim önemli midir?

Ek 4: Gıda Sektörü Ve Şekerleme Alt Sektörüne İlişkin Ek Bilgiler

Türkiye Gıda Sektörünün gerçekleştirdiği ihracatın toplam ihracat içindeki payı %5,3'tür. 2004 yılı verilerine göre Türkiye'nin genel gıda ihracatı yaklaşık 3,4 milyar ABD Doları, ithalatı ise yaklaşık 1,9 milyar ABD Dolarıdır. Gıda sektöründe ihracatın ithalatı karşılama oranı %175,9'dur. 2004 yılında toplamda ihracatın ithalatı karşılama oranı %74'tür. Bu oranla gıda sanayi, giyim ve tekstilden sonra üçüncü en başarılı sektör durumundadır. Genel gıda ihracatı ithalattan daha fazla olmakla birlikte, yağlı tohum, bitkisel yağ mamulleri ve canlı hayvanda ise dış ticaret açığı bulunmaktadır.

Sektör ihracatında, en önemli kalemler arasında meyve-sebze ve bunlardan yapılan salça, konserve ve reçel gibi mamuller ile bal ve şekerli mamuller yer almaktadır. İthalatta hububat ve mamulleri, yağlı tohum, bitkisel ve hayvansal yağlar ile hayvan yemi önemli kalemlerdir. Hollanda'nın 2004 yılında sadece meyve ve sebze ihracatı 8,3 milyar Euro, ithalatı ise 4,7 milyar Euro'dur. Bir başka ifade ile 3,6 milyar Euro net ihracatçı olan Hollanda'nın 4,4 milyar ABD Doları karşılığı net meyve sebze ihracatı 0,7 milyar ABD Doları olan ülkemiz yaş meyve sebze ihracatının yaklaşık 6 katıdır.

Türkiye, 361 milyar ABD Doları olan dünya gıda ticaretinden %1 gibi oldukça düşük bir pay almaktadır. Önemli sektör ürünleri arasında yer alan bitkisel yağlar, hububat, süt ürünleri ve kanatlı sektöründeki payı ise %0,1 gibi çok daha düşüktür. Dünya ticaretinde 60 milyar ABD Dolarının üstüne ulaşan su ürünleri ihracatındaki payımız sadece %0,3'tür. Dünyada talebi giderek artan ve ülkemiz koşullarının üretimine elverişli olduğu organik tarım ürünlerinin dünya ihracatı ise 21 milyar ABD Dolarının üstündedir ve Türkiye ihracatının payı sadece %0,2'dir. Dünya ihracatı 17,3 milyar ABD Doları olan şarapta da benzer gelişmeler söz konusudur. Dünyada şarap üretiminin ilk defa Anadolu topraklarında yapılması ve ülkemiz koşullarının bağcılığa çok uygun olmasına rağmen yapılan ihracat sadece 8 milyon ABD Dolarıdır. İçme suyunun dünya ihracatı 2 milyar ABD Dolarının üstünde olup zengin su kaynaklarına sahip ülkemizin ihracatı ise sadece 29 milyon ABD Dolarıdır.

1980'den bu yana tarım, tarıma dayalı sanayi ve özellikle gıda sanayi, çok önemli yapısal, değişim ve dönüşüme uğramıştır. Öncelikle rekabetçi tarım ve tarım sanayi kavramının altı çizilmektedir. Tarladan başlayıp tüketicide sona eren ilişkiler

yumağında, daha önceki yıllardı üretici belirleyici konumdayken, ilişkilerdeki belirleyicilik yer değiştirmiştir. Artık tüketici hem nicelik, hem de nitelik olarak ağırlık kazanmaya başlamıştır. Sözleşmeli tarıma yönelme, teknolojinin yenilenmesi, kalite sistemlerinin yaygınlaşması, satın alma, firma birleşmeleri ya da şirket evlilikleri, yeni pazarlama tekniklerinin ve sektörel örgütlenmenin gelişmesi, sektördeki diğer önemli yapısal değişim ve dönüşüm göstergeleridir (Ekşi, 2005, 10). Bu değişim ve gelişmelere yol açan faktörler arasında uluslararası anlaşmalar, tarım politikaları, tüketici talepleri, gıda mevzuatı, sağlık, çevre duyarlılığı ve sürdürülebilir gelişme gibi konular yer almaktadır (Ekşi, 2005, 4).

Ülkemiz açısından bakıldığında, tarım ve tarıma dayalı sanayide sağlanan gelişmenin sınırlı düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Sektörün ve özellikle gıda sanayinin temel girdilerden başlayıp tüketime uzanan zincirde düzeltme atılımlarına rağmen sorunlar devam etmektedir.

Türkiye gıda sanayinde yaşanan önemli ortak sorunlar:

- Tarım sektörünün yapısal sorunları ve bu sorunların sektöre yansımaları,
- Kaliteli, sürekli, yeterli, rekabetçi fiyatla standart hammadde teminindeki sorunlar,
- Üretimden pazarlamaya her aşamada kayıt dışılık ve kayıt dışılığın (merdiven altı olarak da tabir edilen) haksız rekabet,
- Tüketim ve gümrük vergi oranlarının yüksekliği ve tutarsızlığı,
- Belge düzenindeki sorunlar (izinler, sertifika, mali kayıt),
- Etkin bir gıda denetiminin uygulanamaması (denetimlerin tek başlı yapılmaması, yetki karmaşası)
- Tarım sektöründe hastalıklara ve zararlılara karşı önlemlerdeki yetersizlikler (örneğin buğdayda süne),
- Sektördeki örgütlenme yapılanmasının yetersizliği ve kurumsallaşma.

olarak sıralanabilir. Dikkat edilmesi gereken önemli diğer bir sorun da, tarımsal Ar-Ge harcamalarının yetersizliğidir.

Ülkemiz yıllarca bazı ürünleri iç ve dış talebin üstünde üretmiş, talep fazlası ürünleri imha etmiş ya da maliyetin altında fiyatlarla pazarlayarak zarar etmiştir (çay, tütün, şeker). Üretimi mümkün olan bazı ürünlerin yanlış politikalar nedeniyle ithalatı

yapılarak döviz kaybı yaşanmıştır. Üretim olanağına rağmen yanlış planlama ya da politikalardan kaynaklanan üretim yetersizliği (mısır, ayçiçeği, hububat) sorunun bir başka boyutudur. Yanlış destekleme politikaları sonucunda ürün kalitesinde gerilemeler meydana gelmiş (buğday), yine yanlış politikalar halkın temel gıda maddelerini dünya ve AB ülkelerine göre çok pahalı satın almasına yol açmıştır (şeker, et, süt, unlu mamuller).

Bu sorunlara karşılık, ülkemizin stratejik coğrafi konumu, pazarlara (AB, Ortadoğu, Rusya) lojistik yakınlığı, yeniliklere açık genç ve dinamik insan gücünün varlığı, sektörün dinamik ve sürekli gelişen yapısı, firmaların Pazar payını artırma çabaları ile tüketicilerin değişen beklentilerine paralel olarak ürün çeşitliliğinin giderek artması, teknolojik yeterliliğinin iyi olması, ekolojik koşulların çeşitliliği, teknoloji ve bilgi birikimi sektörün güçlü yanları olarak gözükmektedir. Geniş alanlarda ve farklı iklim koşullarında organik tarım potansiyeli, AB ve aday ülke konumu, nüfusun beslenme zorunluluğu, tüketici bilincindeki gelişme ise Türk gıda sanayinin rekabet gücünün artırılması için değerlendirilmesi gereken fırsatlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gıda sanayinin ayırıcı özelliklerinin başında, hammaddesini tarımdan ve genelde rekolte devrelerinden sağlaması gelmektedir. Türkiye'nin belirli bir tarım politikası bulunmadığı için tarımsal üretim yıldan yıla dalgalanmaktadır. Tarımsal üretimin geleceğine ilişkin bu belirsizlik, yatırımların azalmasına ya da yanlış yatırımlara yol açmaktadır. Tarımın hava şartlarına büyük ölçüde bağlılığı nedeniyle kaliteli ürün elde etmek de şansa kalmaktadır. Verimi artırmak amacıyla alınan bazı tedbirler de kalitenin düşmesine neden olmaktadır.

Verimli tarım arazilerinin korunamaması nedeniyle ürün temini her gün zorlaşmaktadır. Köylü, dünya ortalamasının çok üstünde tarımsal girdilerle karşı karşıyadır. Avrupa ülkelerinde ürünlere göre %20-60 arasında değişen tarım destekleri Türkiye'de çok yetersizdir. Bazı ürünlerde uygulanan yüksek taban fiyatları gıda sanayini dünyanın çok üzerinde fiyatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Örneğin, Türkiye en pahalı pancar şekerini üreten ülkelerden biridir.

Bu koşullarda tarım ve hayvancılık ile ilgili tüm sorunların bir an önce masaya yatırılması gerekmektedir. Bu masada gıda sanayicilerinin temsilcileri mutlaka bulunmalıdır. Tarımla ilgili yepyeni bir vizyon acilen geliştirilmeli, tarım reformu

süratle gerçekleştirilmelidir. Bu bağlamda, gıda yatırımlarının artması için tarımsal üretime ilişkin öngörülerin rasyonel bir şekilde yapılması ve çeşit seçilirken gıda sanayinin taleplerinin dikkate alınması gereklidir.

Gıda sektörü KDV uygulamaları açısından çok karmaşık bir yapıya sahiptir. Türk tüketicisinin ekonomik gerçeğine uymayan yüksek ve tutarsız vergi oranları, kayıt dışılığı beslemektedir. Sektörde %1, %8, %18 olarak üç ayrı KDV oranı uygulanmaktadır. Öte yandan, gıda sanayinin hızla geliştiği günümüzde ürünler de her geçen gün farklılaşmaktadır. Birçok üründe hangi KDV oranının uygulanacağı tereddütlere yol açmaktadır. KDV oranlarının neden olduğu önemli miktarda faturasız ve kayıt dışı satış söz konusudur. Bu bağlamda yapılması gereken, KDV oranlarının düşürülmesi ve özellikle %8 ve %18 olan KDV oranlarının %6-8 arasında tek bir KDV oranına çekilmesidir.

Sektörün diğer önemli ortak sorunu, iş yerlerinin ve ürün üretim izinlerinin alınması sırasında karşı karşıya olunan aşırı ve gereksiz bürokrasi ve bu bürokrasiye rağmen yönlendirici denetim eksikliğidir. Tarım ve Köy işleri Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve Belediyeler arasında muhtelif izinlerin verilmesinden kaynaklanan koordinasyon bozuklukları sorunlar yaratmaktadır. Ürün üretim izinleri Tarım ve Köy işleri Bakanlığı tarafından verilmektedir. Ancak müracaatların sonuçlandırılması için, Belediyeler, Sağlık Bakanlığı ve ilgili diğer bakanlıklardan ruhsatların tamamlanması gereklidir. Bu işlemler her geçen gün biraz daha karmaşıklılaşıp içinden çıkılmaz hale gelmiştir. Özellikle imarla ilgili en küçük sorunlar için dahi işletmeler, belediyelerde işlemlerini tamamlayamadıkları için ruhsat alamamaktadırlar. Daha önce belediyelerce geçici ruhsatlanmış olan işyerlerinin bu ruhsatları Tarım ve Köy işleri Bakanlığı'na kabul edilmemekte, üretilen gıda ürünlerine izin verilmemektedir.

Yapılması gereken, Tarım ve Köy işleri Bakanlığı ile Sağlık Bakanlığı'nın sorumluluklarının ayrılması ve Sağlık Bakanlığı'nın mutlaka yeniden yapılandırılmasıdır. Tarım Bakanlığı'nın önümüzdeki dönemde bir Tarım ve Gıda Bakanlığına dönüştürülüp, tüm bu sorumlulukların tek bir şemsiye altında toplanması önemli fayda sağlayacaktır. Sağlıklı ve hijyenik üretim ortamlarına sahip olan ve Türk Gıda Kodeksine uygun üretim yapan işletmelere, üretim izinlerinin ivedilikle verilmesi gerekmektedir.

Sektörde çok önemli ölçüde kayıt dışı faaliyet mevcuttur. Hatta bazı alt sektörlerde kayıt dışı faaliyetlerin ağırlığı %50'ye ulaşmaktadır. Kayıt dışılık ve kayıt dışılığın yarattığı haksız rekabet her geçen gün yükümlülüklerini yerine getiren üreticileri biraz daha tehdit etmektedir. İthalatta da sorunlar yaşanmaktadır. Sanayici kaliteli ve yeterli hammaddeyi dâhilde temin edemediği için hammadde ithalatına yönelmek zorunda kalmaktadır. İthalatta da bürokratik engellerle karşılaşmaktadır.

Sektörde hammadde rakamlarının sağlıklı olmaması, istatistikî verilerdeki eksiklikler diğer ortak sorunlar arasındadır. Veri tabanı yetersizliği, sağlıklı politikaların oluşturulması açısından ciddi bir engel oluşturmaktadır. Gıda atıklarının (üretim bazı çıktılarının ya da yan ürünlerin) değerlendirilememesi üzerinde durulması gereken bir başka konudur. Enerji maliyetlerinin ve istihdam vergilerinin yüksekliği tüm sektörlerde olduğu gibi, gıda sanayi açısından da altı çizilmesi gereken niteliktedir.

Türkiye ve Avrupa Birliği Gıda Mevzuatlarının Karşılaştırılması

Gelişmiş ülkelerde gıda kontrolü bağımsız ve özgün gıda kanunları ile yürütülmekte olup, standartlaştırma çalışmaları merkezi hükümetin yürüttüğü bir kamu görevi olarak değerlendirilmektedir. Genellikle temel yetkiler, Tarım Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı'nda toplanmış olup, teknolojik araştırma kurumlarıyla desteklenen idari birimler içinde yürütülmektedir. Her ülkede farklı organizasyon birimleriyle oluşturulan bu uygulamalar; halk sağlığı, ürün güvenliği ve kalite güvence kavramlarını bir anda koruma ve geliştirmeye yönelik bir yaklaşımla sürdürülmektedir. Avrupa Birliği'nin kuruluşundan bu yana ülkelerin gıda mevzuatı konusundaki görüşleri, “mevcut ülkeler mevzuatında uyum çalışmaları yapmak, temel kuralları tüm ülkelerde uygulanabilir hale getirmek, ülkeleri beslenme alışkanlıkları ve üretim biçimlerinde serbest bırakıp, topluluk içi gıda ticaretini arttırıcı ve tüketiciyi koruyucu önlemler almaktır”, şeklinde özetlenebilir.

Avrupa Birliği Gıda Mevzuatı, Bakanlar Konseyi'ne bağlı “Gıda Maddeleri Daimi Komitesince” karara bağlanmaktadır. Ayrıca “Gıda Maddeleri Danışma Komitesi” konuyla ilgili politikalar oluşturma ve çalışmalarda uyum sağlama çerçevesinde görev yapmaktadır. Mevcut AB gıda ürünleri mevzuatı, katkı maddeleri, gıda çeşnileri, işleme yardımları, bulaşanlar, pestisit kalıntıları, veteriner ilaçları kalıntıları, gıda ürünleri ile temas eden maddeler, etiketleme ve gıda ürünlerinin

kontrolü ile ilgili geniş tanımlamalar içermektedir. Gıda kanunlarının temel prensiplerinin vurgulandığı Yeşil Kitap, AB'nin gıda kanunlarının dayandırıldığı altı temel ilke tanımlar. Bu ilkeler:

- Tüketicilerin ve halk sağlığının yüksek düzeyde korunmasını garanti altına almak
- İç pazarda malların serbest dolaşımını garanti altına almak
- Kanunların, bilimsel temellere ve risk değerlendirmelerine dayandırılmış olmasını garanti altına alma
- Avrupa sanayisinin rekabetçi yapısını ve ihracat kabiliyetini geliştirmesini garanti altına almak
- Etkili bir kurumsal kontrolün oluşturulması ile birlikte hareket eden HACCP tipi sistemleri kullanarak, gıda sağlık güvenliği için temel sorumluluğu endüstriye, üreticilere ve tedarikçilere yüklemek
- Yasaların tutarlı olmasını garanti altına almak şeklinde sıralanabilir

Tüketicilerin sağlığı ve kalite beklentileri Avrupa Birliği'nin temel sorumluluğudur. Son 40 yıldır AB, gıdaların sağlığı ile ilgili çok geniş yasalar, standartlar ve izleme prosedürleri oluşturmaktadır. AB tüketilen gıdaların sağlıklı olduğundan emin olmak için üretimin yapıldığı çiftlikten tüketicinin masasına ulaşmaya kadar gıda işleme ve imalat sürecinin her aşaması ile ilgilenmektedir. Bunu gerçekleştirmede görevler gıda endüstrisi, Avrupa Komisyonu, üye ülkeler ve acenteler arasında paylaşılmaktadır.

Ancak Avrupa Komisyonu, standartların tüm Birlik ülkelerinde eşit olarak uygulanmasının sorumluluğunu taşımaktadır. Sistemin büyük kısmı son on yılda geliştirilmiştir. Birlik içinde gıda ürünleri için tek pazar oluşturabilmek üzere tüm içsel engeller kaldırılmıştır. Şu an da Birlik olarak tüm ithalat için sadece tek bir sınır vardır ve Birlik üçüncü ülkelerden gelen gıda ürünlerinin, Birlik içinde üretilenler kadar güvenli olmasının sorumluluğunu taşımaktadır.

Avrupa Birliği'nin gıda kalitesini güvence altına alma amacı doğrultusunda uyguladığı iki temel kriter vardır:

1. Gıda ürünleri mikroplar gibi istenmeyen maddeler, kimyasallar veya üretimde kullanılan diğer materyaller açısından zararsız olmalıdır. Gıda ürünleri için sağlık güvenliğini sağlamak amacıyla, gıda ürünlerini, katkı maddelerini, mineral tuzları ve imalat sürecinde gıda ile etkileşimde bulunan tüm diğer maddeleri kapsayan geniş yasalara sahiptir. Sadece veteriner kontrolü ile ilgili 11 yasa vardır. Ulusal hükümetler gıda ürünleri için düzenli örnekler üzerinde laboratuvar testleri yaptırmaktadırlar. AB'nin hükümetlerin uyguladıkları bu işlemleri düzenli olarak kontrol eden "Gıda ve Veteriner Ofisi" mevcuttur.

2. Gıda ürünleri lezzet ve diğer kriterler açısından tüketici beklentilerini karşılamalıdır.

AB tüketiciler için ürün çeşitliliği ve güven sunabilen bir politikaya dayalı faaliyet göstermektedir. Bunun için "ortak onay ilkesi" temelinde bir sistem geliştirilmiştir. Ortak onay ilkesi, üye ülkelerin, aralarında küçük farklılıklar olsa da, farklı ülkelerde üretilen benzer ürünlerde temel kriterlerin sağlanması durumunda ortak olarak onaylamayı ifade etmektedir. Avrupa Birliği, bununla beraber, tüketicilerin satın aldıkları ürünün kaynak ülkesi ile ilgili olarak da bilgilendirmek ve tercihlerini bu temelde gerçekleştirmelerini sağlamak amacıyla etiketleme politikası izlemektedir.

Tarım yasası altında, tüketicilerin üretimin kalite ve ölçüsünden emin olabilmeleri için meyve ve sebzede kesin kurallar oluşturulmuştur. Aynı yasa altında, sığır eti ve tahıllar gibi diğer tarımsal ürünlerin, AB'de satışa sunulabilmeleri için belirli teknik standartların sağlanması gerekir denilmektedir. Bu standartların sağlanmasının güvence altına alınması ise Gıda ve Veteriner Ofisi aracılığıyla izlenmektedir. Avrupa Birliği gıda maddelerinin kalitesini koruma konusunda etiketleme sistemini esas alan bir uygulama geliştirmiştir. Bunun da temel nedenleri şu şekilde ifade edilmiştir:

- Tarım üretimindeki çeşitliliği teşvik etmek,
- Ürün isimlerinin yanlış kullanılmasını ve taklit edilmesini önlemek,
- Tüketicilere ürünlerin özel karakterlerini anlatabilecek bilgi vermek olarak belirlenmiştir.

1990'ların başında, AB, tüketicilere tükettikleri ürünlerin yüksek kalitede olduğunu garanti ederek üreticilere daha iyi gelir sağlayacak yasalar oluşturmuştur.

Bu başlangıç, Birlik içinde özel bir bölgede üretilen veya üretiminde geleneksel bir yöntem kullanılan ürünlerinin korunmasını amaçlamaktadır. Bu sistem AB'nin 1992 yılında yürürlüğe koyduğu (EEC)No 2081/92 ve (EEC)No 2082/92 numaralı Komisyon düzenlemesi ile işlemeye başlamıştır. Bu düzende üç temel kalite damgası bulunmaktadır. Bunlar, Protected Designation of Origin (PDO), Protected Geographical Indication (PGI) ve Traditional Speciality Guaranteed (TSG) damgalarıdır.

Bu damgalara sahip ürünler Birlik düzeyinde 500'ün üzerindedir. Komisyon, PDO, PGI ve TSG etiketlerinin tüketiciler tarafından tanınmasını sağlamak için çeşitli kampanyalar hazırlamıştır. Bunlar, ürünlerin kaynak ülkesinin ve coğrafi yerinin bilinmesi ve geleneksel ürünlerin korunması ile ilgili düzenlemelerdir.

Teknik mevzuat uyumu çerçevesinde Türkiye'nin yeni gıda mevzuatı büyük ölçüde Avrupa Birliği gıda mevzuatı ile uyum içersindedir. AB'nin üçüncü ülkelerden yaptığı tarım ürünleri ve gıda maddeleri ithalatında istediği ileri derecede sağlık şartları, Türkiye'nin Birlik üyesi ülkelere olan ihracatını giderek zorlaştırmaktadır. Canlı hayvan, hayvansal ürünlere yönelik istenilen kriterleri yerine getirmek üzere Bakanlık tarafından yoğun çalışmalar yapılmıştır. Süt ve ürünleri, bal, su ürünleri için izleme planları hazırlanarak AB Komisyonuna gönderilmiştir. Alınan planların ülke düzeyinde dönemsel olarak bölgesel temelde uygulanmasına ilişkin örnek alma, laboratuarda analiz ve değerlendirme işlemleri başlatılmıştır. Ancak henüz iyi laboratuvar uygulamalarının yeterli olmaması, laboratuvar arası ve laboratuvar içi standartların etkin olmaması gibi nedenlerle etkin bir uygulamanın yapıldığını söylemek güçtür. Gıda mevzuatının getirdiği yeniliklerle, üretimin her aşamasında kontrol ve denetimi kolaylaştırarak, gıdanın ulusal ve uluslararası serbest ticaretini sağlama ve sanayinin önünü açması hedeflenmektedir. Ancak uygulamaya bakıldığında mevcut mevzuatın yeterince uygulanmadığı görülmektedir. Özellikle denetim ve kontrollerin yasada belirtildiği gibi yapılamadığı, üretim sektöründeki kaynaklar tarafından ifade edilmektedir. Kayıt dışı üretim yapılan yerlerin kayıt altına alınamaması da bu sorunların devam etmesine neden olmaktadır (http://plan9.dpt.gov.tr/oik23_gidaguvnlgi/gidaguv.pdf).

Gıda sanayi açısından en önemli yasal düzenleme; gıdaların üretimi, tüketimi ve denetlenmesine dair 1995 tarih ve 560 sayılı KHK ile bunu değiştiren 2004 tarih ve

5179 sayılı yasadır. 560 sayılı Gıdaların Üretimi, Tüketimi ve Denetlenmesine Dair Kanun Hükmünde Kararname, bu kapsamda 2005 yılında yapılan değişiklikle 5179 sayılı Gıdaların Üretimi, Tüketimi ve Denetlenmesine Dair Kanun şekline dönüştürülmüştür. Buna dayalı olan ve daha önce çıkartılmış Türk Gıda Kodeksi Yönetmeliği ve diğer yönetmelikler ile bu Kodeksin eki durumundaki ürün tebliğleri de çıkartılmakta veya önceden çıkartılmış olanlar AB ile uyumlu olarak revize edilmektedir.

“Tarladan sofraya” biçimindeki eski sloganını aksi yöne çevirerek “sofradan tarlaya” olarak belirleyen AB, gıda zincirinin tüketicinin kaliteli ve güvenli gıda isteği doğrultusunda şekillenmesi yoluna gitmiştir. Özellikle gıda güvenliği ve gıda denetimi, AB’nin öncelikli alan olarak belirlediği konuların başında gelmektedir. Gıda mevzuatının AB’nin ilgili mevzuatına uyumunu amaçlayan ve çerçeve niteliğindeki 5179 sayılı Yasa, sofradan tarlaya gıda güvenliği yaklaşımını doğrultusunda izlenebilirlik kavramını dâhil etmesi, tüketicinin bilgilendirilmesi, bildirim sistemi ve risk analizi gibi yeni unsurlar getirmesi açısından olumludur. Yeni yasa ile gıda denetim altyapısının Tarım ve Köy işleri Bakanlığı altında iyileştirilerek, denetimin tek elden yürütülmesi amaçlanmış, ancak Bakanlığın ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde gıdaların denetimini yürütmesi öngörülmüştür. Ancak, altyapı sorunları aşılamamakta, AB mevzuatına uyum adı altında getirilen yeni kavramların içi doldurulamamakta, mevzuat düzenlemeleri yetersiz kalmaktadır. Tek merkezden izleme ve müdahale gerektiren gıda güvenliği konusunda yetkili organlar arasındaki koordinasyon kopukluğu sorun yaratmaktadır. Ancak bunların hayata geçmesi için öngörülen yönetmelikler ve Türk Gıda Kodeksi kapsamında hedeflenen ürün tebliğleri bir an önce hazırlanmalı ve yayınlanmalıdır.

Dünyada tarımsal ürünler ticaretinin geleneksel ürünlerin yanı sıra diğer gıda ürünleri çeşitlemesi nedeniyle hacim olarak önemli düzeylere ulaşmasıyla standartlar, hijyen, gıda güvenliği, kalite ve belgelendirme, rekabet gücünün olmazsa olmaz unsurları haline gelmiştir. Ülkemizde tarım ve gıda sanayi ürünleri ihracatında ivedi olarak çözüm bekleyen ve sonuçlarının kısa/orta dönemde ihracatta artı değer getirisi oluşturacak konular arasında gıda güvenliği ve kalite sistemlerinin kurulması ve belgelendirilmesi gelmektedir.

Gıda güvenliği, genel bir tanımlama ile ürünün üretim aşamasından başlayarak zincirin son halkası olan tüketime kadar tüm aşamalarda gıdanın fiziksel, kimyasal, mikrobiyolojik ve duyuşal açılardan niteliklerinin korunması için alınan tüm önlemleri ve bunun sonucunda da gıdanın sağlıklı ve güvenilir olması olarak tanımlanabilir (Aykaç, 2005, 36). Gıda sanayi açısından en güncel olan standartlar ISO 9000 ve HACCP sistemidir. ISO 9001-2000 genel amaçlı ve belgelendirmeye dayalı bir kalite sistemidir. HACCP (Hazard Analyses Critical Control Points, Tehlike Analizleri ve Kritik Kontrol Noktaları), spesifik tehlikelerin, kritik noktaların, kontrol yöntemlerinin ve düzeltici önlemlerin belirlendiği ve insan sağlığı ile ürün kalitesini olumsuz etkileyen tehlikelerin oluşmadan önleendiği bir kalite sistemidir ve gıda güvenliği önceliklidir. Ayrıca GMP (İyi Üretim Uygulamaları), GHP (İyi Hijyen Uygulamaları), GWP (İyi Depolama Uygulamaları), GAP (İyi Tarımsal Uygulamalar), GLP (İyi Laboratuvar Uygulamaları) gibi kriterler de dikkatle incelenmektedir.

Tüm bu kavram ve uygulamaların gıda sektöründe üretim felsefesi olarak benimsenmesi, ihracatta kaliteye odaklanan stratejiyle etkin konumlandırma yapılmasına ve böylelikle imaj probleminin ortadan kalkmasına hizmet edecektir. Sektörün devlet yardımlarından daha fazla yararlanması gerekmektedir. Ambalaj teknolojisindeki yenilikler de gıda sanayinin geleceğini yakından ilgilendirmektedir. Sektörün özellikle Ar-Ge yardımlarından maksimum faydalanması sağlanmalıdır.

Tarım, tarıma dayalı sanayi ve gıda sanayindeki gelişmeleri dünyadaki gelişmelerden bağımsız olarak değerlendirmek olanaksızdır. Tarımımızın dünya ile rekabet edebilmesi ve AB üyelik sürecinin başarıyla tamamlanabilmesi için tarımın rekabet gücünün ve verimliliğinin artırılması zorunludur. Gıda sektörünün AB'ye uyum sürecinde sorunlarının çözümü için öncelikle tarım entegrasyonunun sağlanması gerekmektedir. Türkiye tarımı önemsemek ve mutlaka yeniden yapılandırmak zorundadır. Mevcut koşullarda, AB müzakere sürecinde tarımın en sorunlu ve zor dosya olacağı, bir gerçektir. Böyle kritik bir noktada, tarım ve tarımsal sanayi müzakerelerinde özel sektör taraf olarak mutlaka yer almalıdır.

Gıda sanayinin rekabet gücünün artırılması, sektördeki yapısal değişimlerin hızlandırılmasına bağlıdır. Bunun için tarım ve gıda sektörü entegrasyonun yaygınlaştırılması, hammadde üretimini artırıcı ve çeşitlendirici, gıda kontrol

uygulamalarını etkinleştirici, kayıt dışılığı önleyici, KOBİ'leri teknolojik yenilenme, kalite sistemleri, ürün geliştirme ve pazarlama teknikleri açısından güçlendirici bütünsel bir politikanın izlenmesi gerekmektedir. Bu bütünselliğin göz ardı edilerek kısmi ve yüzeysel önlemlerle yetinilmesinin, olumlu ve uzun vadeli etkileri olmayacaktır.

AB Uyum Sürecinde Türkiye'nin Gıda Güvenliğindeki Sorunları

- İşletmelerin tescillenmemiş olması (Tarım ve gıda sektöründe kayıt dışılık)
- Yüksek girdi maliyetleri
- Kişi başına düşen milli gelirin düşüklüğü
- İşletme sayılarının fazlalığı ve küçük ölçekli oluşları
- Uzakdoğu ve Güney Amerika ülkelerinin ucuz üretimi
- Kaliteye göre fiyat belirlenmemesi
- Sektördeki idari, teknik ve mali yetersizlik
- Standart kalite üretim yapılmaması nedeniyle açık pazar haline gelmek
- Kaliteli ham ve yardımcı madde temininde güçlükler
- İdari sorunlar nedeniyle dış pazarlarda güvensizlik yaşanması
- İş hayatındaki disiplinsizlik ve iş ahlakı yetersizliği
- Yetkinin tek elde toplanamaması
- Kontrol personelinin hijyen ve sanitasyon konusunda eğitim yetersizliği
- Gıda ve yeme ilişkin davaların görüleceği ihtisas mahkemelerinin olmaması
- Kamu denetim sistemi ve oto kontrol anlayışının yetersizliği
- Denetimde ve araştırmada çalışan personelin özlük hakları yetersiz
- İzlenebilirliğin sağlanamaması
- İşletmelerde GMP ve HACPP kontrolünde kamu kurumlarının yetersizliği ve etkinsizliği
- Devlet adına gıda kontrol ve denetim hizmetleri yapan birimlerin dağınık olması aralarında yeterli koordinasyon olmaması
- Üretici ve tüketicilerde örgütlenememe

- GDO gıdaların ithalatı, üretimi kontrolündeki belirsizlikler ve kontrollerde akredite olmuş laboratuvar eksikliği
- Çevre ülkelerden yapılan ithalatlar gıda güvenliği olmayan ürün ve materyal girişi
- Gıda kaynaklı hastalıklara ait ulusal veri tabanı bulunmaması
- Gıda güvenliğine ilişkin parametrelerden oluşan bir veri tabanı eksikliği
- Yalnız gıda güvenliği ile ilgili üst bir kurumun bulunmaması
- Ambalaj ve etiket bilgilerindeki belirsizlik
- Biyolojik mücadele ve entegre mücadeleye önem verilmemesi
- Ülke genelinde ilişkili mesleklerde eğitim programında gıda güvenliğinin yeterince ele alınmaması
- Üreticilerin bilinçli ve eğitilmiş olmaması
- Nitelikli uzman eksikliği
- Tüketici eğitiminde eksiklik
- Araştırmalar için özel bir yasa veya statü bulunmaması
- Uygulamalı ar-ge çalışmalarının eksikliği (altyapı + bütçe)
- Araştırmada usta çırak ilişkisinin olmaması (istihdamda sürekliliğin olmaması)
- Ulusal gıda güvenliği araştırmalarının tek elden izlenememesi
- Gıda kaynaklı hastalıklara ait ulusal veri tabanının bulunmaması
- Eğitilmiş nitelikli personelin istihdam olanakları ve uzmanlık alanı dışında çalışmaları

(http://plan9.dpt.gov.tr/oik23_gidaguvnligi/gidaguv.pdf).

Şekerli Mamuller Sektörü, Gelişimi ve Temel Göstergeler

Türkiye’de şekerli ve çikolatalı mamuller sektörünün başlangıcı bölgesel sağlanan hammaddelerle küçük imalathanelerde üretilen lokum ve helva gibi geleneksel Türk şekerlemelerinin üretimine dayanmaktaydı. Günümüzde, geleneksel üretim yöntemleriyle birlikte modern üretim teknolojisinin de kullanıldığı sektör, gıda sanayi içinde yer alan, üretiminde kullanılan hammaddeler, yardımcı maddeler ve ambalaj malzemeleri ile yan sanayisini de geliştiren önemli sektörlerden biri durumuna gelmiştir. Şekerli mamuller sektörü GTİP 17.04 olan şekerleme, sakız,

helva ve lokum ürünleri ile 18.6 grubunda yer alan çikolata ve kakaolu ürünleri kapsamaktadır (İSO, 2006, 185).

Sektörün Ekonomideki Yeri

Türkiye'nin hemen hemen her ilinde yerel olarak da üretilen şekerli ve çikolatalı mamuller sektöründe büyük, orta ve küçük ölçekli işletmeler birlikte yer almaktadır.

Yabancı sermayeli 11 firmanın faaliyette bulunduğu sektörde, lokum, helva ve şekerleme üretiminin büyük bir bölümü küçük ölçekli işletmeler tarafından yapılmaktadır. Buna karşın çiklet, çikolata ve çikolata mamullerinin tamamına yakını ise 50 ve daha fazla işçi çalıştıran işletmelerce gerçekleştirilmektedir.

Şekerli ve çikolatalı mamuller, sermaye yoğun bir işkoludur. Ancak, sektörün özelliği ve geleneksel üretimin emek gücüne dayanması nedeniyle, sektör sermaye ve emek yoğun bir sektör olarak tanımlanmaktadır.

Gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında, Türkiye'de kişi başına şekerli ve çikolatalı mamuller tüketimi oldukça düşüktür. Türkiye'nin genç bir nüfusa sahip olması ve tüketimin oldukça düşük düzeyde bulunması gelecekte pazar potansiyelinin yüksek olacağı gerçeğini ortaya koymaktadır.

Sektörde dünya ithalatı 1999 yılında 10,5 milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. 2000 yılında yaklaşık aynı düzeyde kalmış ve 2000 yılı sonrası 1999 yılına göre %41 düzeyinde artarak 14,9 milyar ABD Dolarına erişmiştir.

Ülkemizin toplam ihracatı 1996 yılında 282 milyon ABD Doları düzeyinden 1999 yılında %47 gibi büyük bir oranda gerileyerek 150 milyon ABD Dolarına inmiştir. 2000 yılı sonrası tekrar artma eğilimine girmiş ve 318 milyon ABD Doları düzeyine erişmiştir. Bu dönemde Türkiye'nin ihracatının dünya toplam ithalatına oranı 1999 yılında % 1,4'den %2,1 düzeyine çıkmıştır.

Sektör Türkiye ithalatı önemsiz bir rakam olmasına karşın, 1999 yılında 24,5 milyon ABD Doları olan ithalatın 2004 yılında 40,3 milyon ABD Dolarına çıkması dikkat çekicidir.

Sektör Temel Göstergeleri

Şeker pancarını hammadde olarak kullanan şeker sanayinde 3'ü özel, 27'si kamu ve bağlı ortaklık olmak üzere toplam 30 fabrika bulunmaktadır.

Kamu fabrikalarının 106.500 ton günlük pancar işleme kapasitesine karşılık özel fabrikaların işleme kapasiteleri yaklaşık 20.000 ton/gün pancardır. Bu kapasitelerle Türkiye'de son beş yılda ortalama 2 milyon ton şeker üretimi yapılmıştır. 2001 yılında yürürlüğe giren Şeker Kanunu ile şeker üretiminde AB'de olduğu gibi kota uygulamasına geçilmiştir.

Öte yandan, nişasta tabanlı şekerlerin üretimi 2000'li yıllarda önemli bir gelişme göstermiş, üretim kapasitesi hızla artmıştır.1998 yılında 500 bin ton olan nişasta tabanlı şeker üretim kapasitesi 2002 yılına gelindiğinde 900 bin tona yaklaşmıştır. Bu koşullar altında Türkiye'de tarımsal üretim ve istihdam açısından kayda değer bir büyüklüğü olan pancar şekeri için önemli bir alternatif durumuna gelmektedir. Bu nedenle, pancar şekeri tüketiminde düşüş yaşanmakta ve şeker üretim-tüketim dengesinin sağlanamadığı yıllarda biriken stoklar ihraç edilmektedir.

Şekerli mamuller sanayinde çoğunlukla iç piyasaya dönük üretimi yapmakla birlikte son yıllarda ürün çeşitlendirmesi ve ürün kalitesinin iyileştirilmesi konusunda atılımlar yaşanmıştır. Sektör ihracatını yeterince geliştirememiş, dış rekabete yeterince açılmamış olmasına rağmen iç pazarda güçlü bir sektör haline gelmiştir. Türkiye'de şekerli mamuller sanayinde 1990'lı yılların ikinci yarısında Bağımsız Devletler Topluluğu pazarı başta olmak üzere ihracata dönük üretim artmış, ancak bu ülkelerde yaşanan olumsuzluklar nedeniyle artış uzun sürmemiştir. 2000 yılı sonrası ihracatta tekrar artış eğilimi yakalanmıştır (İSO, 2006, 188).

Dünyada Sektörün Durumu ve Gelişmeler

Genel anlamda sektör dünya sıralamasında orta sıralarda yer almaktadır. Kapasite ve tüketim, AB standartlarının altında olmasına karşın gelişmekte olan ülke hacimlerinin bir hayli üzerindedir. AB üreticileri ve kimi pazarlarda Asya ve Güney Amerika üreticileri rakip olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dünyada ve Türkiye’de sektör temel göstergeleri (milyon dolar)

	1999	2000	2001	2002	2003
Sektör dünya ihracatı	11.035	11.194	11.544	12.382	14.993
Sektör dünya ithalatı	10.592	10.434	11.143	12.199	14.945
Sektör Türkiye ihracatı	151	156	169	178	252
Sektör Türkiye ithalatı	24	28	22	23	27

Faostat Database

1999 yılında 1.360 milyon ABD Doları ithalatla toplam dünya ithalatı içindeki payı %12,8 olan ABD’nin ithalatı giderek artmış ve 2003 yılında 2.259 milyon ABD Dolarına çıkarak %15,1 ile en fazla ithalat yapan ülke olmuştur. ABD’yi izleyen ülkeler Almanya, Fransa ve İngiltere’dir. Sektör ürünleri en fazla AB, ABD, Japonya, Kanada gibi gelişmiş ekonomiler tarafından tüketilmektedir.

1999–2003 yılları arasında Türkiye’nin toplam dünya ihracatı içindeki payı %1,4’den %1,68 düzeyine erişmiştir. Aynı dönemde ithalatın payı ise %0,2’den %0,18’e düşmüştür.

Sektörde dünyada fonksiyonel ürünlere yönelik talep giderek artmakta ve bu konuda yeni ürünler piyasaya sürülmektedir. Türkiye’de kalite bilincinin toplumda giderek artması ambalajlı ürünlere ve güvenilir firma ürünlerine olan talebi de arttırmaktadır. Ülkemizde büyük market sayısının artması bu pazarlara yönelik ambalaj çeşitlerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

AB İle İlişkiler

Gümrük Birliği kapsamında işlenmiş tarım ürünleri olarak ele alınan şekerli ve çikolatalı mamuller, içerdikleri hububat, şeker ve veya süt miktarına göre tarım payı itibariyle vergiye tabi tutulmaktadır. Gümrük Birliği sonrasında şekerli ve çikolatalı mamuller ithalatında artışlar görülmekle birlikte, bu artışlar sektörü olumsuz etkileyecek düzeylere ulaşmıştır.

Sektör, sektör temsilcilerinin de görüşleri alınarak gıda mevzuatı ile ilgili yapılan çalışmalar ve AB’ye uyum çalışmaları çerçevesinde önemli bir aşama kaydetmiştir. Ancak uygulamada yaşanan eksiklikler özellikle denetim mekanizmasının daha sıkı çalıştırılmasını gerektirmektedir. Bazı mevzuatın bürokrasiyi aşırı derecede artırması,

aynı konuda farklı mercilere ayrı ayrı müracaat edilmesi, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı ile ortak konularda yetki kargaşasının yaşanması halen büyük bir sıkıntı olarak devam etmektedir. Bu durum yabancı yatırımcıların ülkemize yatırım yapmalarını engellediği gibi yerli yatırımcılarımızı da başka ülkelerde yatırım yapmaya zorlamaktadır.

AB Şeker Rejimi Reformu ve Türkiye Şeker Sektörü

Dünya Ticaret Örgütünün iç destekler ve sübvansiyonların düşürülmesi yönündeki baskıları sonucunda yaklaşık 40 yıldır değişmeyen AB şeker rejiminde önemli değişiklikler yapılacaktır. AB'deki değişiklikler Türkiye'de şeker sanayisi için de yeniden yapılanma gerektirmektedir ve AB üyeliği süreci bu zamanı ve fırsatı tanımaktadır.

Reform Temmuz 2006'da yürürlüğe girmiştir ve 2014/2015 pazarlama yılına kadar da reformun yürürlükte kalması öngörülmektedir. Reform önerilerinin amaçları genel olarak; daha açık ve rekabetçi piyasa yaratmak, AB ülkeleri içinde rekabetçi ülkeleri güçlendirerek üretimin ve istihdamın devamlılığını sağlamak, en az rekabetçi üye ülkelerin üretimden vazgeçerek yeniden yapılanmaları için onlara cazip koşullar sunmaktır.

Reform önerileri;

- Kota düzenlemeleri,
- Fiyat düzenlemeleri,
- Telafi edici tedbirler,
- Yeniden yapılandırma,

Olmak üzere dört başlıkta değerlendirilmektedir.

Bu reform önerilerinin gerçekleşmesi sonucunda,

- AB şeker ihracatında önemli düşüşler olacak, bazı ülkeler şeker pancarı ve şeker üretiminden vazgeçecek, bazı ülkeler de ise üretimde azalmalar olacaktır.
- Müdahale mekanizması terk edilecek, müdahale fiyatı yerine referans fiyatı tesis edilecektir.
- Yeniden yapılandırma kapsamında kapatılacak fabrikalara ve onların üreticilerine üç yıl süreyle telafi edici finansman destekleri uygulanacaktır.

- 2006/7 döneminden başlamak üzere şeker fiyatlarında iki yılda %39 indirim yapılacaktır.
- Çiftçi kayıplarının telafisi için üretmeden bağımsız doğrudan ödeme yapılacaktır. Ödemeye 2000–2002 yılları referans alınacak olup, tek ödeme sistemine entegre edilecektir.
- A ve B kotaları birleştirilecektir. Kota azaltımı öngörülmemektedir.
- Pazarda dengenin özel depolama, aktarım ve geri çekme gibi mekanizmalarla sağlanması öngörülmektedir.
- Yeniden yapılandırma fonu tahsis edilecektir.

Reformun piyasa üzerinde etkileri olarak;

- Topluluk içi şeker ve şekerli ürün fiyatlarında düşüş,
- İzoglukoz üretiminde artış,
- İhracatın azalarak sona ermesi, üretim ve ithalatın başa baş olarak iç talebi karşılaması,
- Topluluk şekerinin kanun şekeri karşısında rekabet gücünün artması, beklenmektedir.

AB'ye üyelik sürecinde olan Türkiye'de de gerekli önlemlerin alınması, benzer programların başlatılması gerekmektedir. Türkiye şeker rejiminin değişmesi durumunda,

- Şeker ve fiyatı şekere göre belirlenen glikoz fiyatlarında ve şekerli mamullerin fiyatlarında düşüşler olacaktır.
- Şeker fabrikalarının özelleştirilmesi önümüzdeki yıllarda gerçekleştirilecek, bazı şeker fabrikaları ise kapanacaktır.
- Özelleştirilen şeker fabrikaları rekabet gücünü artırmak amacıyla teknolojilerini yenileyecektir.
- İşlenmiş tarım ürünlerinde Türkiye ile AB ülkeleri arasında ticaretin artması amacıyla korumalar kaldırılacaktır.

Sektörün en büyük alıcıları arasında yer alan AB ülkeleri ithalatı içinde Türkiye'nin payı yok denecek kadar azdır. Buna karşılık sektör Türkiye ithalatının tamamına yakın kısmını AB ülkelerinden yapmaktadır (İSO, 2006, 194-196).

Sektörün Rekabet Gücü

Sektör geçen 15 yıl içerisinde azımsanmayacak mesafe kaydetmiş, kurumsallaşma ve standardizasyonda çok önemli bir konuma erişmiştir. Bununla beraber nitelikli iş gücü yetersizliği sorunu önemini korumaktadır.

Sektör tüm mal gruplarında rekabet üstünlüğü sağlayabilecek bilgi, birikim ve teknolojiye sahip olmakla birlikte iç pazardaki zayıf alım gücü, dış pazarlarda ise genel anlamda marka ve ülke imajının yetersizliği nedeniyle ağırlıklı olarak ucuz segmentte mal üretmekte ve yine aynı kategoride yer alan rakiplerine kalite ve çeşitlilik imkânları ile üstünlük sağlamaktadır. Sektör, uluslararası platformda gerek yatırımcı ve gerekse alıcı konumdaki kişi ve kuruluşların dikkatini çekecek iş hacmine sahiptir. Tatlının Türk gelenek ve göreneklerindeki önemli yeri sektörün önünü açık tutmakta bununla birlikte, ağır bürokrasi ve ekonomik istikrarsızlık zaman zaman belirsizliğe neden olmaktadır.

Türkiye Şekerli Mamuller Sektörü SWOT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
• Ürün potansiyeli. • AB yelpazesinin genişliği ve yeni ürün geliştirme üreticilerine göre fiyatların uygun oluşu. • Örgütlenme yapısının AB üreticilerine yakın oluşu. • Sektördeki esnek üretim olanağı (firmaların ekipmanlarında değişiklikler yaparak, çeşitli ürünleri değişik zamanlarda üretebilmeleri) • Dağıtım kanallarının yaygınlığı. • Rusya, Bağımsız Devlet Topluluğu ve Ortadoğu ülkelerine yakınlık.	• Sektörün ana hammaddesi olan kakaoda ithalata bağımlılık. • Hammadde ve yardımcı madde kalitesinin düşük oluşu. • Önemli bir hammadde olan glikozdaki kota uygulaması. • Teknolojik altyapıdaki yetersizlik • Kalite bilinci konusundaki eksiklikler. • Sektörde stratejik planlama eksikliği. • İşgücü maliyetlerinin, istihdam, prim ve vergi yükleri nedeniyle yüksek oluşu • Kalifiye ve eğitimli iş gücü yetersizliği. • Kayıt dışılığın yaygınlığı. • Öz sermaye yetersizliği. • Enerji fiyatlarının yüksekliği • Finansman maliyetlerinin yüksekliği. • Kişi başına şekerli mamul tüketim miktarının dünya ortalamalarının altında olması. • Ekonomideki genel sorunların sektöre yansımaları. • Uzun yıllar devam eden enflasyonist ortam ve dar gelirli nüfusun fazlalığının sektörde tüketim anlamında yarattığı zorluklar.
Fırsatlar	Tehditler
• Türkiye'nin genç bir nüfusa sahip olması ve mevcut tüketimin oldukça düşük bulunması nedeniyle sektör ürünlerine olan talepte gelecek yıllardaki artış beklentisi.	• Özellikle Rusya ve Doğu Avrupa ülkelerinde Türk markalarının imaj kaybı. • Rusya, Bağımsız Devletler Topluluğu ve Ortadoğu gibi pazarlara sektörde güçlü olan AB ülkeleri ve ABD firmalarının yatırımlarını artırmaları.

İSO Yayınları, No: 2006/1, s:197

Sektör Stratejileri ve Politikaları

Sektör, 1993 yılına kadar iç pazara bağlı olarak büyümeyi sürdürmüştü ancak bu büyüme arzu edilen seviyede gerçekleşmemiştir.

Sovyetler Birliği'nin dağılması ve dışa açılmasından sonra bu ülkelerin tüketim mallarına olan talebinin artması, diğer sektörlerde olduğu gibi şekerli mamuller sektöründe de büyük miktarlarda yatırımların yapılmasına neden olmuş ve yeni firmalar kurulmuş, mevcut firmalar kapasite artırımına gitmişlerdir. Ancak kalitede yeterli seviyeye gelmemiş firmaların bu pazarlara ihracat yapması Türk mallarının imajına olumsuz etki yapmış ve 1998 yılından sonra ihracat süratle gerilemeye başlamıştır.

Sektörde güçlü olan AB ülkeleri ve ABD firmalarının da bu pazarlara girmesi ve bu ülkelere yatırım yapmaları ihracata ayrıca olumsuz etki yapmış, kapasite kullanım oranları %50'nin altına inmiştir. Bu durum bazı firmaların kapanmasına ve el değiştirmesine neden olmuştur.

Sektörde faaliyette bulunan firma sayısının fazla oluşu ve bu firmalarda önemli sayıda personel çalışması yanında, hammaddenin işlenmiş tarım ürünü olması ve yan sanayiden önemli miktarda mal ve hizmet satın alınması dikkate alındığında sektörün ülke istihdamına çok önemli katkıda bulunduğu kolaylıkla anlaşılabilmektedir.

Sektör ürünleri zorunlu tüketim maddesi olmadığı için şu anda ülkemizde kişi başına tüketim miktarı dünya ortalamalarının oldukça altındadır. Ülkemiz nüfusunun devamlı arttığı ve kişi başına milli geliri artacağı dikkate alındığında, ileriki yıllarda yurt içi talep de gelişmiş ülke seviyelerine yaklaşacaktır. Dolayısıyla sektörün üretiminin artması ülke ekonomisine katkısı yönünden büyük önem arz etmektedir.

Sektör ürünleri zorunlu gıda maddesi olmadığı için en fazla AB ve ABD gibi gelişmiş ülkelerde tüketilmektedir. Dolayısıyla Türk firmaları mevcut pazarlarda yerlerini sağlamlaştırma yanında özellikle bu pazarlara girmek için stratejiler geliştirmek durumundadırlar. Aynı zamanda en büyük üreticilere sahip olan bu pazarlarda rakip firmalarla rekabet edebilmek çok da kolay değildir.

Bu noktada şu stratejilerin uygulanması gerekmektedir:

- Temmuz 2006’da yürürlüğe giren AB Şeker Rejimi Reformu ile AB’de şeker fiyatları düşmüştür. Türkiye’de bu gelişmelere yönelik gerekli önlemler zamanında alınmalıdır.
- Toz şekeri ikame eden früktoza küresel pazarda her ülkede kota uygulanırken, toz şekeri tamamlayan glikozda kota uygulaması bulunmamaktadır. Ancak Türkiye’de früktoz ile birlikte glikozda da kota konulmuş olup, haksız rekabete yol açan bu uygulamaya, sektörün gelişimi açısından son verilmelidir.
- Şekerleme ihracatının gelişmesi için çikolata, bisküvi gibi ürünlere uygulanan teşvik sistemi şekerleme ürünlerine de uygulanmalıdır.
- Şeker fabrikalarının özelleştirilmesinde kalite ve maliyet konularında iyileştirici sonuçları verecek, rekabeti geliştirecek politikalar izlenmelidir. Böylece sektörün hammadde ihtiyacının zamanında, istenilen miktar, kalite ve fiyatta karşılanması sağlanmalıdır.
- İç pazar dinamikleri sağlamlaştırılmalı, ekonomik istikrar ile dünya pazarlarında geniş hacimle, rekabetçi üretim ve satış olanağı sağlanmalıdır.
- Talep olduğu müddetçe herhangi bir mal grubundan vazgeçmek mümkün olamaz. Bununla birlikte hasata dayalı rekabetçi üretimde kümelenme zaman zaman arz fazlasına neden olmakta sonuçta ulusal servet zarar görmektedir. Geleceğin az kalorili, az yağlı ekolojik ürünlerde olduğunu vurgulamakta fayda bulunmaktadır.
- Sektör, arz talep dengesini koruyabilmek adına iç pazara ürün tasarlarken mutlaka malın ihraç şansını düşünerek hareket etmelidir.
- Maliyet avantajını ve atıl kapasiteyi dikkate alarak ihracatçı firmalarla işbirliği konusunda çalışmalar yapılmalıdır.
- AB ve ABD pazarlarında tüketici bilincinin yüksek olması ve kaliteye önem verilmesi nedeniyle, Kalite Yönetim Sistemi, GMP (İyi Üretim Uygulamaları), GLP (İyi Laboratuvar Uygulamaları), HACCP (Kritik Kontrol Noktaları ve Tehlike Analizi) konularında rakip firmaların seviyelerine gelinmelidir.
- Taklitçi uygulamalardan vazgeçerek Ar-Ge’ye önem verilmelidir.
- Mevcut pazarlarda ihracatın artması için Türk malının imajının artırılmasına yönelik kamuyla işbirliği içinde ortak projeler geliştirilmelidir.

- Eğitimli işgücü ihtiyacının karşılamak için sektörün yoğun olduğu bölgelerde Gıda Meslek Liseleri açılmalıdır.

Stratejilerin yaşama geçirilmesi için uygulanması gereken politika önerileri aşağıda sıralanmaktadır:

- Merdiven altı olarak tabir edilen küçük atölyelerde, hijyen kurallarına uygun olmayan koşullarda üretim yapan ve çoğunlukla kayıt dışı çalışan firmalar kontrol altına alınmalıdır. Bu tarz üretim insan sağlığı açısından tehdit oluşturduğu gibi, dış pazarlarda Türk mallarının imajını olumsuz etkilemekte ve haksız rekabet yaratmaktadır.
- Bunun yerine modern teknoloji ile donatılmış, kalite bilinci gelişmiş yönetim kadrosuyla sevk ve idare edilen, Ar-Ge faaliyetleri olan firmalarda üretim yapılmalı ve her kademedede çalışan kadrosunda eğitim seviyesi yükseltilmelidir.
- Sektörde halen kapasite kullanım oranı oldukça düşük olduğu için darboğaz giderici yatırımlar dışında kapasite artırıcı yeni yatırımlar ihtiyaç yoktur. Özellikle sakız üretimi için oluşturulan kapasitenin dünya toplam sakız kapasitesi içinde %10'un üstünde bir paya çıkması birçok işletmenin atıl durumda kalmasına neden olmuştur.
- ABD ve AB ülkelerine ihracat olanakları olduğu takdirde bu pazarların talebi olan çikolata ve kakaolu ürünler konusunda yatırımlar gündeme gelebilir. Ayrıca rekabet gücünün korunması amacıyla otomasyona yönelik yatırım olanakları araştırılmalıdır.
- Şekerleme ürünlerinin önemli bir bölümünü küçük atölyelerde üretilen ambalajsız geleneksel ürünler oluşturmaktadır. Helva ve lokum da bazı Ortadoğu ülkeleri dışında ülkemizde üretilen geleneksel ürünlerimizdir. Bu tür ürünlerin ihracatı sadece Türklerin yaşadığı ülkelerle sınırlı kalmaktadır.
- Ambalajlı şekerleme, çikolata ve sakızda ülkemiz oldukça iyi konuma gelmiştir. Mevcut firmaların ürünlerinin kalitesi rakip ülke ürünleriyle eş düzeydedir. Dolayısıyla helva ve lokum gibi ürünler için de Pazar olanakları genişletilmelidir.
- Ar-Ge faaliyetlerine ülkemizde yeterli önemin verilmemesi taklitçi özelliğin kaybolmasına engel olmaktadır. İhracat artışı, Ar-Ge faaliyetlerinin gelişmesi ile daha kolay sağlanabilecektir.

- Ülkemizde halen ithalatta yaşanan güçlükler, gümrüklerdeki laboratuvarların sayı ve donanım olarak yetersiz oluşu özellikle ihracat siparişlerinin zamanında teslim edilmesinde sorun yaratmaktadır. İhracat müşterilerinin teslim tarihlerini ekonomik koşullar nedeniyle geriye çekmeleri bu konuda önlemlerin acil olarak alınmasını gerektirmektedir.
- Ekonomik ve siyasi istikrarın sürekliliği sağlanabildiği takdirde sektör istihdam, vergilendirme, döviz girdisi ve tanınabilirlik gibi konularda ulusal kalkınmaya ek fayda sağlayacaktır (İSO, 2006, 198-199).

EK 5 : Gıda Sektörü Eğitim Uygulamaları

TEMEL EĞİTİMLER

1. Kalite Yönetimi Ve Kalite İyileştirme Eğitimleri

- ☐ Toplam Kalite Yönetimi
- ☐ Gıda Sanayinde Kalite Güvence Sistemleri
- ☐ Gıda Sektöründe Kalite Yönetimi ve Mevzuat
- ☐ Ürün Hizmet Tasarımı Sürecinde Kalite İyileştirme QFD
- ☐ ISO 19011:2002 Kalite Yönetim Sistemi Tetkikçisi
- ☐ ISO 9000-2000 Kalite Yönetim Standartları
- ☐ ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Kurulması
- ☐ ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Dokümantasyonu
- ☐ ISO 17025 Laboratuvarların Akreditasyonuna Hazırlanması
- ☐ ISO 14001 Çevre Yönetim Sisteminin Kurulması
- ☐ 5 S (SEIRI SEITON SEISO SEIKETSU SHITSUKE)
- ☐ Kıyaslama (Benchmarking)
- ☐ OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
- ☐ Sürekli İyileştirme – KAİZEN ve Uygulaması
- ☐ Süreç Yönetimi
- ☐ İstatistiki Proses Kontrol
- ☐ Öneri ve İyileştirme Sistemleri
- ☐ Özdeğerlendirme

2. Gıda Teknolojisi Eğitimleri

- ☐ Teknoloji Yönetimi
- ☐ Teknoloji Tahmini
- ☐ Araştırma Geliştirme Projelerinde Risk ve Maliyet Analizi Teknikleri
- ☐ Gıdalarda İleri Teknolojiler ve Uygulamaları
- ☐ Gıdaların Besin Öğeleri ve Etiketleme: Yasal Düzenlemeler
- ☐ Gıdalarda Tahribatsız Analiz Teknikleri
- ☐ Proses Optimizasyonu
- ☐ Duyusal Test Teknikleri
- ☐ Doğal Aroma ve Renk Maddeleri Üretimi: Süper Kritik CO2 Ekstraksiyon Teknolojisi
- ☐ Gıda Ambalajlama Teknolojileri ve Yeni Gelişmeler
- ☐ Gıdaların Soğukta Depolanması ve Depolama Teknikleri
- ☐ Uygulamalı GC Eğitimi
- ☐ Uygulamalı HPLC Eğitimi
- ☐ Uygulamalı GC-MS Eğitimi
- ☐ Meyve-Sebze ve Şekerli Ürünlerde Kalite Kontrol Analizleri Uygulamalı Eğitimi
- ☐ Ölçüm Belirsizliğinin Hesaplanması
- ☐ Metod Validasyonu

3. Gıda Güvenliği Eğitimleri

- ☐ Gıdalar Neden ve Nasıl Bozulur
- ☐ Gıda Güvenliği Bilinci
- ☐ Sanayi için Gıda Güvenliği Programlanması
- ☐ Gıda Güvenliği Yöneticilik Programı (30 Saat Teorik 60 Saat Proje Çalışması)
- ☐ İyi Üretim Uygulamaları (GMP-GOOD MANUFACTURING PRACTICE)
- ☐ Gıda İşletmelerinde HACCP Kurulması
- ☐ ISO 9001:2000 HACCP Entegrasyonu
- ☐ HACCP Sistemi ve Gıda Endüstrisinde Kullanımı
- ☐ Gıda Güvenliği Sistem Yaklaşımı-HACCP
- ☐ HACCP ve Hijyen İç Denetimi
- ☐ Suyun HACCP ile Güvence Altına Alınması
- ☐ Yöneticiler için HACCP
- ☐ Çalışanlar için HACCP
- ☐ SSOP (Standart Sanitasyon Uygulama Sistemi) Prensipleri ve Gıda Sanayinde Uygulaması
- ☐ Gıda İşletmelerinde Sanitasyon
- ☐ Gıda Hijyeni ve Sanitasyon
- ☐ Temel Gıda Hijyeni
- ☐ İleri Gıda Hijyeni
- ☐ Kişisel Hijyen
- ☐ Gıda Sanayinde Etkin El Yıkama Programları
- ☐ Gıdaların Taşınması ve Depolanmasında Hijyen ve Sanitasyon
- ☐ Gıda Mikrobiyolojisinde Yeni Yaklaşımlar
- ☐ Mikrobiyoloji Laboratuvar Eğitimi
- ☐ Mikrobiyolog Olmayanlar İçin Mikrobiyoloji
- ☐ Hızlı Mikrobiyoloji Analizler
- ☐ Temel Gıda Mikrobiyolojisi
- ☐ Gıdalarda Mikrobiyolojik Kriterler ve Değerlendirilmesi
- ☐ Avrupa Standartlarına Uygun Zararlı Kontrolü
- ☐ Gıdalarla Bulaşan Zoonozlar
- ☐ Hipermarketler ve Tedarikçileri için BRC Standardı Bilgilendirme Eğitimi

4. Pazarlama Ve Satış Eğitimleri

- ☐ Satış Teknikleri ve Müşteri İlişkileri
- ☐ Gıda Sektöründe Kalite ve Müşteri Memnuniyeti
- ☐ Global Pazarlama Stratejileri
- ☐ Stratejik Pazarlama Yönetimi
- ☐ Call Center Marketing (Workshop)
- ☐ Etkin Pazarlama ve Sunuş Teknikleri
- ☐ Etkin Satış Yönetimi
- ☐ Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmininde İletişim

- ☐ İş Hayatı İlişkileri Açısından Satış
- ☐ Başarılı Müşteri İlişkileri Eğitimi
- ☐ Müşteri İlişkileri ve Hizmet Sunuş Teknikleri Grup Çalışması
- ☐ Pazarlama İlkeleri Eğitimi
- ☐ Pazarlama Stratejinizin Bir Parçası: İnternet
- ☐ Plasiyerlikte Etkinliğin Geliştirilmesi
- ☐ Rekabet Stratejisi ve Stratejik Pazarlama Yönetimi
- ☐ Satın almanın ABC Si
- ☐ Satış Güçlendime Eğitimi
- ☐ Satış Teknikleri Eğitimi
- ☐ Satışta Aşarı
- ☐ Satışta Müşteri Memnuniyeti
- ☐ Sürekli Rekabet Avantajı Sağlama Müşteri Değeri
- ☐ Tele-Marketing
- ☐ Telefonda Etkili İletişim
- ☐ Zincir Marketlerle İlişkiler ve Satış Yönetimi (Key Account Management)
- ☐ Süpervisor Eğitimi
- ☐ Marchandisor Eğitimi
- ☐ Promosyon Eğitimleri

5. Muhasebe Ve Finans Grubu Eğitimleri

- ☐ Geçici Vergi Uygulamalarında Yeniden Değerleme Artış Fonu Hesapları ile Stok Değerleme Kar-Zarar Mahsupları ve Analizleri
- ☐ İşletmelerde Verimlilik-Karlılığa Dönük Maliyet ve Maliyet Giderlerinin Analiz ve Uygulamaları
- ☐ Mühendisler için Maliyet Analizleri
- ☐ Mühendisler için Maliyet Muhasebesi
- ☐ Dış Ticaret İşlemleri ve Muhasebeleştirilmesi
- ☐ Enflasyon Muhasebesi ve Uygulamaları
- ☐ Faaliyetlere Dayalı Bütçeleme ve Maliyetlendirme Sistemleri
- ☐ Finansal Analiz
- ☐ Dış Ticaret Mevzuat
- ☐ Kredi Risk Yönetimi
- ☐ İthalat ve İhracat İşlemlerinde Akreditif ve Uygulamaları
- ☐ İleri Düzey Tek Düzen Hesap Planı
- ☐ Mali Tablolar Analizi
- ☐ Mali Tablolar Analizi-1
- ☐ Muhasebede Dönem Sonu İşlemleri ve Mali Tablolar
- ☐ Stok Yönetimi
- ☐ Tek Düzen Muhasebe Sistemine Uygun Maliyet Muhasebesi
- ☐ Türk Serbest Bölgelerinde Muhasebe, Vergi ve Sosyal Güvenlik Uygulamaları
- ☐ Yöneticiler İçin Mali Konular

6. Üretim Bölümü Eğitimleri

- ☐ Üretim Planlamanın Temelleri
- ☐ Malzeme İhtiyaç Planlama
- ☐ Temel İş Etüdü A Kursu
- ☐ Temel İş Etüdü B Kursu
- ☐ Tedarik Zincir Yönetimi
- ☐ Üretim Kaynaklarının Yönetimi
- ☐ Üretim Süreçlerinin İyileştirme Teknikleri
- ☐ Ürün Geliştirme Yönetimi
- ☐ Bilgisayar Destekli Üretim Teknikleri
- ☐ Değer Analizi

7. Ofis Yönetimi Eğitimleri

- ☐ Sekreterlik Mesleği ve Teknik Boyutu
- ☐ Ofis Yönetim Teknikleri
- ☐ İş Ortamında Sağlıklı İnsan İlişkileri
- ☐ Ofis İçi Protokol Kuralları
- ☐ Telefonda Konuşma Yöntemleri

8. Bilgi Sistemleri Yönetimi

- ☐ Bilgi Yönetimi
- ☐ WEB Sayfa Tasarımı ve Pazarlama Ağırlıklı İçerik Yönetimi
- ☐ Yönetim Süreçlerinde Karar Destek Sistemleri
- ☐ Rapor ve Doküman Hazırlama
- ☐ Bilgi Sistemleri Analizi ve Tasarımı İnternet ve İnternet Uygulamaları
- ☐ Mühendisler için Karar Destek Sistemleri
- ☐ Üst Düzey Yöneticiler için Karar Destek Sistemleri
- ☐ Veri Tabanı Yönetim Sistemleri&MS Access
- ☐ Verimlilik Ölçme ve Değerlendirme
- ☐ Bilişim Sistemlerine Dayalı Verimlilik Yönetimi

YÖNETİM EĞİTİMLERİ

1. Yönetici Eğitimleri

- ☐ Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)
- ☐ Modern Yönetim Uygulamalarında Koçluk ve Mentorluk
- ☐ Politika ve Stratejilerle Yönetim ve Hedef Belirleme
- ☐ Hedeflere Göre Yönetim
- ☐ Organizasyonel Yeniden Yapılanma
- ☐ Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi
- ☐ Süre İyileştirme ve Sorun Çözme Teknikleri
- ☐ Sürekli İyileştirme
- ☐ Proje Yönetimi
- ☐ Stratejik Yönetim
- ☐ Stratejik Planlama
- ☐ Liderlik

- ☐ İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulaması
- ☐ Kurumsallaşmada Süreç Yönetimi ve Uygulaması
- ☐ Bireysel Performansın Değerlendirilmesi
- ☐ Yöneticinin Liderlik Zekası ve Çalışanları Motive Etme Becerisi

2. Yönetim Geliştirme Eğitimleri

- ☐ Temel Yöneticilik Becerileri
- ☐ Bütünleştirici Yönetim “Grup Çalışması”
- ☐ “Etkin Yöneticilik” Grup Çalışması
- ☐ Alt Kademe Yöneticileri için Beceri Geliştirme
- ☐ Başarı için Negatif İnsanları Yönetme Tekniği
- ☐ Bir Meslek Olarak Yönetim ve Yöneticiliğin Temel Prensipleri
- ☐ Yöneticilikte Etkin Takım Çalışmasını Oluşturma
- ☐ Yönetim Becerileri Geliştirme
- ☐ Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi
- ☐ Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar
- ☐ Coaching Becerileri
- ☐ Çalışanın Yüksek Verim için Güçlendirilmesi
- ☐ Çalışanlara Yönelik Motivasyon
- ☐ Çatışma Yönetimi
- ☐ Karar Alma ve Problem Çözme Teknikleri
- ☐ Değişim Sürecinde “Yönetim ve Davranış Biçimleri”
- ☐ Ekip Çalışması Başarılı Ekip Oluşturma ve Sinergi Yaratma
- ☐ Empowerment
- ☐ Müzakere Teknikleri Etkin İletişim, Etkin İnsan
- ☐ Etkin Proje Yönetimi
- ☐ Öğrenen Organizasyonlar
- ☐ Kurum Kültürü ve Değişim Yönetimi
- ☐ Kurumsal Yetkinliklerin Belirlenmesi
- ☐ Lead+Er’lik ve Motivasyon
- ☐ Liderlik ve Motivasyon
- ☐ Sistem Düşüncesi Stratejik Eğitim Planlaması
- ☐ Stres ve Zaman Yönetimi
- ☐ Eğitiminin Eğitimi
- ☐ Sunum Teknikleri
- ☐ Sunuş Teknikleri & Toplantı Yönetim
- ☐ Şirket İçi İletişim
- ☐ Takım Çalışması & Motivasyon
- ☐ Takım Çalışması ve Liderlik Çalıştayı
- ☐ Takım Etkinliği ve İletişim Çalıştayı
- ☐ Takım Ruhu ve Ekip Yönetiminde Yönetici
- ☐ İşletme Politikası Anlamı Önemi ve Yararlar
- ☐ Yönetici Asistanlığı
- ☐ Değişim Sürecinde Yeni Bir Alan Olarak; Yönetici Asistanlığı

DAVRANIŞ VE BECERİ GELİŞTİRME EĞİTİMLERİ

- ☐ Kendini Kabul Ettirme ve Bireysel Gelişim
- ☐ Bireysel Başarıya Ulaşmada Pozitif Düşünme
- ☐ Müzakere Becerileri
- ☐ İnsan İlişkileri ve İletişim
- ☐ Kişiler arası İlişkilerin Geliştirilmesi
- ☐ İş Ortamında İletişim ve Davranış
- ☐ Etkili ve Doğru Telefon Kullanımı
- ☐ Telefonda Etkili İletişim
- ☐ Takım ve Takım Çalışmaları
- ☐ Ekip Çalışması
- ☐ Verimli ve Başarılı Olmak İçin Stratejiler
- ☐ Duygusal Zeka
- ☐ İş Yaşamında Duygusal Zekanın Arttırılması
- ☐ Zor İnsanlarla Başa Çıkma ve Çatışma Yönetimi
- ☐ Zaman Yönetimi
- ☐ Stres Yönetimi
- ☐ Fikir Üretme ve Yaratıcılık Teknikleri
- ☐ Reaktif – Proaktif Davranış
- ☐ Öğretme Yöntem ve Teknikleri
- ☐ Etkili ve Hızlı Okuma Teknikleri
- ☐ Doğru, Düzgün, Etkili Konuşma

Gıda sektöründe eğitimlerle ilgili daha detaylı bilgi için; Bakınız: Ayperi, Atalay. 2004. The Effectiveness of Training on Productivity in Food Sector; Gıda Eğitimleri Bukleti. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZGEÇMİŞ

Burcu Ayan

Adres : Darcan Sok. Şişmanoğlu Apt. No:16 Daire:14
Mecidiyeköy – İstanbul

Cep : + 90 532 680 31 37

E-Posta : ayanburcu@hotmail.com

GENEL

Eğitim Durumu : Yüksek Lisans (Öğrenci)

Doğum Tarihi : 01.01.1978

Medeni Durum : Bekar

Doğum Yeri : Aydın

Ehliyet : B

EĞİTİM

Yüksek Lisans
10,2004 – 07,2008

Yıldız Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İnsan Kaynakları Yönetimi

3,25 / 4

Üniversite
09,1995 – 09,1999

Ankara Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi, Uluslar arası İlişkiler

75 / 100

Lise
09, 1992- 06,1995

Aydın Adnan Menderes Anadolu Lisesi
Sosyal Bilimler

5 / 5

İŞ DENEYİMİ

Commercial Union Life Insurance Company
12,1999 – 04,2000

Mali Danışman

Tekgıda-İş Sendikası
04,2000 – Halen

Dış İlişkiler ve Araştırma Merkezi Danışmanı

NİTELİKLER

Yabancı Dil

- **İngilizce** [Okuma:10 Yazma:10 Konuşma:10]
- **Almanca** [Okuma: 6 Yazma: 5 Konuşma: 5]
- **Fransızca** Başlangıç

Bilgisayar Bilgileri

Ms Office Programları, Windows İşletim Sistemi, Spss

Eğitimler

- **Uluslar arası Ticaret Anlaşmaları, Gelişmeler ve Sendikal Gündem Üzerine Eğitim**
ILO Uluslararası Eğitim Merkezi 15.10.2007 - 30.10.2007 (15 gün)
- **Türkiye Sosyal Diyalogu Güçlendirme Projesi için AB Proje Önerisi Hazırlama Eğitimi**
DELEEUW International 24.06.2006 - 27.06.2006 (3 gün)
- **AB Proje Yazma Teknikleri Atölye Çalışması**
İstanbul Sanayi Odası 03.05.2006 – 05.05.2006 (2 gün)