

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BELEDİYE
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN
Fatma SALMAN
09712007**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK**

**İSTANBUL
2012**

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




YÜKSEK LİSANS TEZİ

HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BELEDİYE
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN
FATMA SALMAN
09712007

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 26.01.2012
Tezin Savunulduğu Tarih: 08.02.2012

Tez Oy birliği / -Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan	Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı :	Yrd. Doç. Dr.	Şule Genik	
Jüri Üyeleri :	Doç. Dr.	Turhan Erkmen	
	Doç. Dr.	Ester Ruben	

İSTANBUL
OCAK, 2012

ÖZ

HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BELEDİYE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Fatma SALMAN
Ocak, 2012

Bu çalışma, iş dünyasında ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nde önemli yerleri olan çalışanların iş tatmini ile hizmet içi eğitim algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Buna göre çalışmanın birinci bölümünde hizmet içi eğitim; tanımı, önemi, amaçları, ilkeleri, yararları; ayrıca eğitim ihtiyacının analizi ve eğitimin programlanması; başlıca kullanılan eğitim yöntemleri ve eğitimde değerlendirme başlıkları altında detaylı bir şekilde incelenmiştir. İkinci bölümde ise iş tatmini kavramı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminin sonuçları ve tatmin sağlamaya yönelik uygulamalar ele alınmıştır. Araştırma kapsamında, Şişli Belediyesi Genel Müdürlüğü 140 beyaz yaka çalışanına, hizmet içi eğitim ve iş tatmini ile ilgili anket uygulanmıştır ve anket sonuçları SPSS programının 18.0 versiyonu kullanılarak analiz edilmiştir. Üçüncü bölümde ise bu uygulamaya ait çeşitli analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Yapılan istatistiksel değerlendirmelerde, ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach's Alpha değerine bakılmış, demografik özelliklere ilişkin Frekans hesaplamaları, anketlerin dağılımı için Kolmogorov-Smirnov Z testi, değişkenler arası ilişkinin derecesini ve yönünü ölçmek için Korelasyon analizi ve değişkenler arası farklılıkları ölçmek için ise Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların iş tatmini ile hizmet içi eğitim algılamaları ve ayrıca hizmet içi eğitimin uygulanması, yönlendirilmesi ve planlanması ve değerlendirilmesi arasında ilişki olduğu kabul edilmiştir. Çalışanların iş tatmini, demografik özelliklerinden yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği; hizmet içi eğitim algılamalarının ise yaş ve kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Hizmet İçi Eğitim, İş Tatmini.

ABSTRACT

THE RELATION BETWEEN JOB SATISFACTION AND TRAINING: AN APPLICATION ON EMPLOYEES IN ONE OF MUNICIPALITY

Fatma SALMAN
January, 2012

This thesis aims at analyzing the subject of job satisfaction and training which are the considerable title within the world of business and Human Resources Management and their relationship. The definition, importance, aims, principles, benefits, needs analysis, planning, evolution of training and also mainly used training methods are explained in details in the first chapter of the study. The definition, importance of job satisfaction, factors which are effects on it, results and applications towards providing the satisfaction are mentioned in the second chapter. At the scope of the study, questionnaire which is about training and job satisfaction is applied to 140 employees in Şişli Municipality and the results of questionnaire were statistically evaluated by using SPSS version 18.0 (Statistical Package for Social Sciences). The results of the analysis are given in the third chapter. Which statistical evaluations are done, Cronbach's Alpha analysis to calculate reliability of scales, Frequencies analysis to calculate about demographical variables, Kolmogorov-Smirnov Z test to dispersion of scales, Correlation Analysis to determine the degree and direction of relationship between the variables and Mann-Whitney U test and Kruskal Wallis one way variance analysis are used.

The results indicate that, there is a positive relation between job satisfaction of employees and training and also applying, directing, planning and evolving of training. Also the results show that job satisfaction of employees differs according to their age and training perceptions of employees difference according to their age and experience in demographical variables.

Key Words: Human Resources Management, Training, Job Satisfaction.

ÖNSÖZ

Günümüzde organizasyonlar çalışanlarının mutluluğunu ve işten duyduğu memnuniyeti artırmak için çaba göstermekte, böylece onların daha başarılı ve verimli olacaklarına inanmaktadırlar. Bu çabaların biri de çalışanlara yönelik çeşitli konuları kapsayan ve onların bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik hazırlanan eğitim programlarıdır. Bu çalışmada da eğitimin uygulanması ve yöntemleri ve bu eğitim programlarının çalışanın iş tatmini ile ilişkisi tartışılmıştır.

Bu çalışmamda benden her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen sevgili aileme çok teşekkür ederim. Ayrıca araştırmamın uygulama bölümünde kullanılan veri toplama aracı ankete katılımlarından dolayı Şişli Belediyesi çalışanlarına ve yetkililerine, yardım ve yönlendirmelerinden dolayı başta tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik ve hocalarım Yrd. Doç. Dr. Serdar Bozkurt ve Dr. Emel Özarslan'a teşekkür ederim.

İstanbul; Ocak, 2012

Fatma SALMAN

ÖZ

HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BELEDİYE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Fatma SALMAN
Ocak, 2012

Bu çalışma, iş dünyasında ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nde önemli yerleri olan çalışanların iş tatmini ile hizmet içi eğitim algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Buna göre çalışmanın birinci bölümünde hizmet içi eğitim; tanımı, önemi, amaçları, ilkeleri, yararları; ayrıca eğitim ihtiyacının analizi ve eğitimin programlanması; başlıca kullanılan eğitim yöntemleri ve eğitimde değerlendirme başlıkları altında detaylı bir şekilde incelenmiştir. İkinci bölümde ise iş tatmini kavramı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminin sonuçları ve tatmin sağlamaya yönelik uygulamalar ele alınmıştır. Araştırma kapsamında, Şişli Belediyesi Genel Müdürlüğü 140 beyaz yaka çalışanına, hizmet içi eğitim ve iş tatmini ile ilgili anket uygulanmıştır ve anket sonuçları SPSS programının 18.0 versiyonu kullanılarak analiz edilmiştir. Üçüncü bölümde ise bu uygulamaya ait çeşitli analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Yapılan istatistiksel değerlendirmelerde, ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach's Alpha değerine bakılmış, demografik özelliklere ilişkin Frekans hesaplamaları, anketlerin dağılımı için Kolmogorov-Smirnov Z testi, değişkenler arası ilişkinin derecesini ve yönünü ölçmek için Korelasyon analizi ve değişkenler arası farklılıkları ölçmek için ise Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların iş tatmini ile hizmet içi eğitim algılamaları ve ayrıca hizmet içi eğitimin uygulanması, yönlendirilmesi ve planlanması ve değerlendirilmesi arasında ilişki olduğu kabul edilmiştir. Çalışanların iş tatmini, demografik özelliklerinden yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği; hizmet içi eğitim algılamalarının ise yaş ve kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Hizmet İçi Eğitim, İş Tatmini.

ABSTRACT

THE RELATION BETWEEN JOB SATISFACTION AND TRAINING: AN APPLICATION ON EMPLOYEES IN ONE OF MUNICIPALITY

Fatma SALMAN
January, 2012

This thesis aims at analyzing the subject of job satisfaction and training which are the considerable title within the world of business and Human Resources Management and their relationship. The definition, importance, aims, principles, benefits, needs analysis, planning, evolution of training and also mainly used training methods are explained in details in the first chapter of the study. The definition, importance of job satisfaction, factors which are effects on it, results and applications towards providing the satisfaction are mentioned in the second chapter. At the scope of the study, questionnaire which is about training and job satisfaction is applied to 140 employees in Şişli Municipality and the results of questionnaire were statistically evaluated by using SPSS version 18.0 (Statistical Package for Social Sciences). The results of the analysis are given at third chapter. Which statistical evaluations are done, Cronbach's Alpha analysis to calculate reliability of scales, Frequencies analysis to calculate about demographical variables, Kolmogorov-Smirnov Z test to dispersion of scales, Correlation Analysis to determine the degree and direction of relationship between the variables and Mann-Whitney U test and Kruskal Wallis one way variance analysis are used.

The results indicate that, there is a positive relation between job satisfaction of employees and training and also applying, directing, planning and evolving of training. Also the results show that job satisfaction of employees differs according to their age and training perceptions of employees difference according to their age and experience in demographical variables.

Key Words: Human Resources Management, Training, Job Satisfaction.

ÖNSÖZ

Günümüzde organizasyonlar çalışanlarının mutluluğunu ve işten duyduğu memnuniyeti artırmak için çaba göstermekte, böylece onların daha başarılı ve verimli olacaklarına inanmaktadırlar. Bu çabaların biri de çalışanlara yönelik çeşitli konuları kapsayan ve onların bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik hazırlanan eğitim programlarıdır. Bu çalışmada da eğitimin uygulanması ve yöntemleri ve bu eğitim programlarının çalışanın iş tatmini ile ilişkisi tartışılmıştır.

Bu çalışmamda benden her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen sevgili aileme çok teşekkür ederim. Ayrıca araştırmamın uygulama bölümünde kullanılan veri toplama aracı ankete katılımlarından dolayı Şişli Belediyesi çalışanlarına ve yetkililerine, yardım ve yönlendirmelerinden dolayı başta tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik ve hocalarım Yrd. Doç. Dr. Serdar Bozkurt ve Dr. Emel Özarslan'a teşekkür ederim.

İstanbul; Ocak, 2012

Fatma SALMAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim	3
2.2. Eğitimin Tanımı ve Önemi	4
2.2.1. Eğitimde Öğrenmenin Rolü	6
2.3. Hizmet İçi Eğitim ve Önemi	6
2.4. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri	8
2.5. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	9
2.6. Hizmet İçi Eğitimin Yararları	10
2.7. Hizmet İçi Eğitimin Politikaları	10
2.8. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması	11
2.8.1. Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Analizi	11
2.8.2. Hizmet İçi Eğitim Programının Hazırlanması ve Uygulanması	13
2.8.3. Hizmet İçi Eğitim Programının Değerlendirilmesi	15
2.9. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri	18
2.9.1. İş Başlı Eğitim Yöntemleri	18
2.9.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim	19

2.9.1.2. Staj Yoluyla Eğitim	19
2.9.1.3. Yetki Göçerimi (Devri) Yoluyla Eğitim	20
2.9.1.4. İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi	20
2.9.1.5. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi	21
2.9.1.6. Koçluk (Yönlendirme) Eğitimi	23
2.9.1.7. Formen Aracılığı ile Eğitim	24
2.9.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri	24
2.9.2.1. Anlatım Yöntemleri	26
2.9.2.2. Örnek Olay (Vaka) Yöntemi	26
2.9.2.3. T-Grup Yöntemi (Duyarlılık Eğitimi)	27
2.9.2.4. İşletme (Yönetim) Oyunları Yöntemi	28
2.9.2.5. Rol Oynama Yöntemi	29
2.9.3. Eğitimde Yeni Teknolojilerin Kullanımı	30
2.10. Türkiye’de İnsan Kaynakları	35
2.10.1. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Hizmet İçi Eğitim	36
2.11. Yapılan Araştırmalar	37
3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	39
3.1. İş Tatmini Tanımı	39
3.2. İş Tatmininin Önemi	40
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	41
3.3.1. Örgütsel Faktörler	41
3.3.1.1. İşin Kendisi	41
3.3.1.2. Ücret	42
3.3.1.3. Çalışma Şartları	44
3.3.1.4. Çalışma Arkadaşları	44
3.3.1.5. Yönetim Tarzı	45
3.3.1.6. Terfi (Yükselme) Olanakları	46
3.3.2. Kişisel Faktörler	46
3.3.2.1. Personelin Kişiliği	46
3.3.2.2. Yaş	47
3.3.2.3. Cinsiyet	48
3.3.2.4. Eğitim	48
3.3.2.5. Tecrübe (Kıdem)	49

3.4. İş Tatmininin Sonuçları	50
3.4.1. Olumsuz Sonuçlar	52
3.4.1.1. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme	52
3.4.1.2. İşten Ayrılma	54
3.4.1.3. Fiziksel ve Ruhsal Sağlık	54
3.4.2. Olumlu Sonuçlar	55
3.5. İş Tatmini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar	56
3.5.1. Rotasyon	56
3.5.2. İş Zenginleştirme	56
3.6. Belediyelerde İş Tatmini	57
4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	59
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	59
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	60
4.3. Araştırmanın Modeli	61
4.4. Araştırmanın Varsayımları	61
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	61
4.6. Evren ve Örneklem	62
4.7. Veri Toplama Yöntemi	62
4.8. Veri Analiz Teknikleri	63
4.9. Bulgular ve Yorumlar	64
4.9.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	64
4.9.2. Hizmet İçi Eğitim Algılamaları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	67
4.9.2.1. İş Tatmini ile Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	68
4.9.2.2. İş Tatmini ile Hizmet İçi Eğitimin Yönlendirilmesi Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	69
4.9.2.3. İş Tatmini ile Hizmet İçi Eğitimin Planlanması ve Değerlendirilmesi Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	70
4.9.3. İş Tatmininin Demografik Özelliklere Göre Farklarına Yönelik Bulgular	71

4.9.3.1.İş tatmininin Cinsiyete Göre Farkına İlişkin Bulgular	71
4.9.3.2.İş tatmininin Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Düzeyine Göre Farklarına İlişkin Bulgular	72
4.9.4.Hizmet İçi Eğitimin Demografik Özelliklere Göre Farklarına Yönelik Bulgular	73
4.9.4.1.Hizmet İçi Eğitimin Cinsiyete Göre Farkına İlişkin Bulgular..	73
4.9.4.2.Hizmet İçi Eğitimin Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Düzeyine Göre Farklarına İlişkin Bulgular	74
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	76
KAYNAKÇA	79
EKLER	83
EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	83
ÖZGEÇMİŞ	86

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: İşe Alıştırma Plan Tablosu	22
Tablo 2: Multimedya Eğitimin Avantajları ve Dezavantajları	33
Tablo 3: Anketlerin Dağılım Durumu	64
Tablo 4: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	64
Tablo 5: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı	65
Tablo 6: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	66
Tablo 7: Çalışanların Kıdemlerine Göre Dağılımı	67
Tablo 8: Hizmet İçi Eğitim Algılamaları ile İş Tatminini Arasındaki İlişki	68
Tablo 9: İş Tatmini ile Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması Boyutu Arasındaki İlişki	69
Tablo 10: İş Tatmini ile Hizmet İçi Eğitimin Yönlendirilmesi Boyutu Arasındaki İlişki.....	70
Tablo 11: İş Tatmini ile Hizmet İçi Eğitimin Planlanması ve Değerlendirilmesi Boyutu Arasındaki İlişki	71
Tablo 12: İş tatmininin Cinsiyete Göre Fark Testi	71
Tablo 13: İş tatmininin Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Düzeyine Göre Farkları Analizi	72
Tablo 14: İş tatmini ile Yaş Değişkeni Tanımlayıcı Tablosu	73
Tablo 15: Hizmet İçi Eğitimin Cinsiyete Göre Fark Testi	73
Tablo 16: Hizmet İçi Eğitimin Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Düzeyine Göre Farkları Analizi....	74
Tablo 17: Hizmet İçi Eğitim ile Yaş Değişkeni Tanımlayıcı Tablosu	75
Tablo 18: Hizmet İçi Eğitim ile Kıdem Değişkeni Tanımlayıcı Tablosu	75

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Eğitim İhtiyacı Formülü	12
Şekil 2: Eğitim Açığı	13
Şekil 3: Yeni Teknolojilerin Eğitime Olan Etkisi	31
Şekil 4: İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi	51
Şekil 5: Araştırmanın Modeli	61
Şekil 6: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	64
Şekil 7: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı	65
Şekil 8: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	66
Şekil 9: Çalışanların Kıdemlerine Göre Dağılımı	67

1. GİRİŞ

Günümüz işletmeleri teknolojinin ve tüketici tercihlerinin hızla değiştiği, küreselleşmenin etkilerinin yoğun bir şekilde hissedildiği, bilginin öneminin giderek arttığı, rekabet ortamının giderek sertleştiği küresel pazarlarda hizmet vermek durumundadır. Her türlü mal ve hizmet piyasasında müşteriler gün geçtikçe daha fazla kalite, daha düşük maliyet ve istedikleri yer ve zamanda ilgili ürün ya da hizmetleri talep eder hale gelmişlerdir. İşletmeler bu beklentilere performanslarıyla cevap vermek zorundadırlar. Ayakta kalmanın giderek zorlaştığı böyle bir ortamda işletmeler rekabet gücünü yaratan en önemli unsurlardan biri olan entelektüel sermayesini temsil eden çalışanlarına, yani insan faktörüne yoğunlaşmaktadırlar. Bunun yolu da çalışanların ihtiyaçlarına göre uygulanan sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden geçmektedir.

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 görev ise insan unsuruna yatırım yapmak ve çalışanlarını geliştirmektir. Çünkü insan 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.

Günümüzde sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, çalışan insanı bilgi işçisi haline getirmekte ve sadece bilgi sahibi olmanın ve de onu kullanmanın yetersizliği görülmekte, bilgi yaratmanın ve bilgiyi yapmanın bilmekten daha önemli olduğu vurgulanmaktadır. Gün geçtikçe bütünleşen dünyada bilgi toplumuna geçişin getirdikleri, eğitim sürecini de etkilemekte ve eğitime yapılan yatırım sürekli artarak devam etmektedir.

Hizmet içi eğitim etkinlikleri kaliteli mal ve hizmet sunumu için tek çözüm yolu değildir. Eğitimin yanı sıra işletmede çalışan işgörenlerin tatmin düzeyleri de üretilen hizmetin kalitesinde büyük önem taşımaktadır. Günümüz modern işletmelerinde işgörenlerin mutluluğunun üretim ve verimliliğin artmasında önemli role sahip

olduğu düşünölmektedir. Bu nedenle işletmelerde çalışan iş görenlerin işinden duyduğu memnuniyet ve tatmin düzeyleri işletme yöneticileri tarafından işletmelerin amaçlarına ulaşması noktasında önemle takip edilmesi gereken konudur.

Bu kapsamda araştırmanın amacı; hizmet içi eğitime ilişkin algılamalar ile işgörenlerin iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Uygulama İstanbul ili Şişli Belediyesi genel merkezinde, çalışanlara birebir uygulanan anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın da konusu olan İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemli fonksiyonlarından eğitim; önemi, amaçları, ilkeleri, yararları; ayrıca eğitim ihtiyacının analizi ve eğitimin programlanması; başlıca kullanılan eğitim yöntemleri ve eğitimde değerlendirme başlıkları altında detaylı bir şekilde incelenmiştir. İkinci bölümde ise iş tatmini kavramı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminin sonuçları ve tatmin sağlamaya yönelik uygulamalar ele alınmıştır. Ayrıca her bölümün sonunda hizmet içi eğitime ilişkin algılamalar ve iş tatmininin belediyelerdeki yeri de açıklanmıştır. Teorik çalışmanın ardından üçüncü bölümde, araştırmanın uygulama kısmı yer almaktadır. Bu kısımda çalışanların demografik özellikleri, eğitim uygulamaları hakkındaki tutumları ve iş tatmini ile ilgili çeşitli analizler yapılmış ve hipotezler sınanmıştır. Son olarak, bulguların genel değerlendirilmesi ve sonuç kısmı ile çalışma tamamlanmaktadır.

2. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim

Dünyada rekabetin varlığını sürdürmesi, teknolojilerin hızlı bir şekilde değişmesi, üreticiden daha fazla tüketicilerin ön plana çıkması, esnek üretim sisteminin yaygınlaşması, yeni yeni iş ilanlarının ortaya çıkması, yeni iş alanlarının ve yeni tekniklerin gerektirdiği nitelikte ve yetenekteki elemanların bulunmasındaki zorluk insanların eğitim ve kültür seviyelerinin artması, yetişmiş insan gücüne olan ihtiyacın artması, insan kaynakları yönetiminin önemini de artırmıştır.¹

İnsan kaynaklarının organizasyonlardaki rolü, çalışanları geliştirerek işletmenin verimliliğini arttırmak, böylece şimdiki ve gelecekteki performansını arttırmaktır. Odak noktası, işle ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesidir. Aynı zamanda etkili eğitimlerle, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak, öğrenmelerine, gelişmelerine ve kendileri için önemli olan eksik yanlarıyla baş etmelerine yardımcı olmaktır.²

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim çok önemli bir yer kapsamaktadır. İnsanın önemi ve değerinin günümüz toplumlarının vazgeçilmez gerçeği olduğu, bilginin ise temel güç ve ana sermaye olduğu bilinmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından birisi de eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır.³

Artık günümüzde personel yönetimiyle ilgili fonksiyonlar sadece bordroları hazırlamak, devam kontrolünü sağlamak ve kayıtları yapmak gibi rutin işler değildir. İnsan kaynakları bölümünün görevleri arasında, işgören tatminiyle ilgili çalışmaların yapılması, yetiştirilip geliştirilmesi, yönetime katılımların sağlanması, kariyer planlamasının, stratejik insan kaynakları planlamasının yapılması, işletmede şirket kültürünün oluşturulması ve şirket bağlılığının sağlanmasına katkıda bulunması, örgüt geliştirme konusunda tepe yönetime yardımcı olunması gibi görevler de vardır.

¹ Hüseyin Koca, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Kum Saati Yayıncılık, 2008), 38

² P.Nick Blanchard ve James W.Thacker, **Effective Training**, (USA: Prentice Hall, 1998), 9

³ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs. (İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2003), 243

İşletmelerimizin bu konuya gereken önemi vermeleri her açıdan kendi avantajlarına olacaktır. ⁴

Örgütlerin sahip oldukları personel dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir veya çeşitli yollardan sağlanabilir bir özellik taşımaktadır. Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır. Çağımızda kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın bütün kurum ve kuruluşların müşteri, rekabet, değişim ve yeniliğe ayak uydurmaları zorunludur. Bunu sağlayabilmenin tek faktörü (yolu) ise insan kaynağının liyakatli ve yetişmiş olmasıdır. Personel (insan kaynağı) yönetimi ve sisteminin örgüt için ne kadar önemli olduğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır, gerekli nitelikleri taşıyan personel ve yönetimine sahip olmayan kuruluşların nitelikli hizmet sunmaları, rekabet etmeleri, toplumsal değişim hızına ayak uydurmaları mümkün değildir. ⁵

2.2.Eğitimin Tanımı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel etkinliğe katkı sağlamak için, iş yaşamının kalitesini arttırmak ve iş gücünün verimliliğini yükseltmek misyonunu yüklenirken, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi konusundaki faaliyetlerini stratejik yöntemin anlayışı içerisinde proaktif yaklaşımla sürdürmek zorundadır. Örgütte insan kaynaklarının stratejik rolü, aşağıdaki prensiplere dayanır: ⁶

1. Tüm çalışanları işletmenin amaçlarına ulaştıracak şekilde geliştirmek için, üst yönetimden destek almak,
2. Kapsamlı ve planlı bir şekilde, düzenli olarak eğitim ihtiyaçlarını yeniden araştırarak, tüm çalışanlar için eğitim ihtiyaçlarını planlamak,
3. İşgören sağlama ve göreve başlatmada ve devam eden çalıştırma (istihdam) sürecinde eğitim faaliyetlerini mutlaka sağlamak,
4. Eğitim ve geliştirme yatırımlarını değerlemede, başarılı, kazanımları ve başarısızlıkları belirlemek ve de eğitimin gelecekteki etkilerini iyileştirmektir.

Eğitim, en yalın anlatımla hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir bilgilendirme süreci olarak değerlendirilebilir. Eğitimin insan hayatı için

⁴ Koca, age, 39

⁵ Erol Demirhan, "Belediyelerde İş Tatmini ve Turhal Belediyesi Örneği", (Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 71

⁶ Cavide Uyargil ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2009), 165

taşıdığı önem kelimelere ve cümlelere sığdırılamayacak kadar büyüktür. Kişinin daha anne karnındayken çevresinde olup bitenlere duyarlı olmaya başladığına ilişkin birçok araştırma verileri elde edilmiştir. Dolayısıyla bir insan, sahip olduğu zihinsel potansiyel doğrultusunda sürekli olarak bir eğitim süreci ile iç içedir. Basit günlük alışkanlıklarından, karmaşık projelere kadar birçok davranış kalıbı, sosyal anlayışlar, toplumsal yasama ilişkin düzenlemeler, mesleki bilgiler eğitim süreci içinde kazanılmaktadır.⁷

Eğitimin en açık, bilinen ve kolayca akla gelen tanımı, yeteneklerin gelişmesinde bir araç olmasıdır.

Daha geniş bir tanımlama ile eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yükledikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.⁸

Eğitimin daha spesifik tanımları da yapılmıştır. Bunlardan birinde eğitim, önceden saptanmış amaçlara göre, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler dizgesi olarak ifade edilmektedir.⁹

Günümüzde tüm dünyada büyük ya da küçük her organizasyon eğitimin anlamını ve performansa katkısını bilmekte ve çalışanların eğitimi için giderek artan düzeylerde çaba göstermektedir. Eğitime önem veren ve bu anlamda çalışanlarına yatırım yapan organizasyonlar değişime ayak uydurabilmekte, hatta değişime öncülük ederek önemli rekabetçi üstünlükler elde etmektedirler. Buna karşın, büyüklükleri ya da pazardaki güçlü konumları nedeniyle insana yatırıma gerek görmeyen organizasyonlar değişim karşısında müşterilerini, pazarlarını, imajlarını, karlarını ve rekabetçi üstünlüklerini kaybetmektedirler.¹⁰

Özellikle son 30- 40 yıldaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, doğal olarak kurum ve kuruluşlara da yansımıştır. Bu yansımının sonucu olarak kalifiye eleman ihtiyacı dönemin en önemli gerekleri arasında yer almıştır. Bunun içindir ki günümüz işletmeleri, eğitimi, eskiden olduğu gibi boşa bir harcama yani ekonomik dönüşü

⁷ Rafik Kasımov, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 42

⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000), 110

⁹ Uyargil ve diğ., **age**, 163

¹⁰ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004), 297

olmayan bir sarf kalemi gibi görmemektedirler. Günümüz işletmeleri eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadırlar. Çünkü ayakta kalmanın, varlığını en verimli şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır.¹¹ Bilgi birikiminin geometrik diziyle arttığı ve her üç, beş yılda bir ikiye katlandığı bir dünyada çalışanlarının bilgi ve becerilerini yenilemeyen organizasyonlar için başarısızlık kaçınılmazdır.¹²

Bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada bu sektörde son zamanlarda ortaya çıkan eğitim ihtiyacı vurgulanmış ancak ihtiyaç duyulan eğitimlerin daha çok teknik eğitim düzeyinde kaldığı belirlenmiştir. Araştırmacının özellikle vurguladığı nokta ise değişim yönetimine duyulan ihtiyaçtır. Şu halde eğitimin önemi kadar, kurum içinde duyulan eğitim ihtiyacının konuları, bunların nasıl belirleneceği ve hangi yollarla giderileceği de önemlidir.¹³

2.1.1.Eğitimde Öğrenmenin Rolü

Eğitim sürecinin temelini “öğrenme” oluşturur. Eğitimin başarısı, eğitim alan bireylerin kendilerine verilmek istenen bilgi, beceri ve davranışları öğrenmelerine bağlıdır.

Eğitim sürecinin ne denli başarılı olduğunun ilk göstergesi, kazandırılmak istenen bilgi, beceri ve davranışların, katılımcılar tarafından ne ölçüde ve ne kadar doğru öğrenildiğidir. Öğrenme olmadan eğitimin başarıya ulaşması olanaksızdır. Öğrenme kişisel bir olgu olmakla birlikte, kişisel motivasyon doğru bir eğitim planlaması ile pekiştirildiğinde, beklenen düzeyde gerçekleşir.¹⁴

2.3.Hizmet İçi Eğitim ve Önemi

En yaygın ve kapsamlı ifadeyle hizmet içi eğitim; özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış veya çalışmakta olan kişilere, görevleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere verilen eğitimidir.¹⁵

¹¹ Fındıkçı, **age**, 244

¹² Barutçugil, **age**, 297

¹³ Fındıkçı, **age**, 244

¹⁴ Uyargil ve diğ., **age**, 165

¹⁵ Mustafa Öztürk, Süleyman Sancak, “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, **Journal of Yasar University**, c.2 s.7 (2007):763

Diğer bir ifadeyle hizmet içi eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletme içinde yüklendikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, beceri ve görgü yeteneklerini arttırmayı kapsayan eğitsel eylem ve amaçların tümüdür.¹⁶

İşe başlatma eğitimlerinden sonra kadrosuna atanan ve çalışmaya başlayan bireyin zamanla ortaya çıkacak eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik eğitimlerdir. Hizmet içi eğitimlerin önemli bir kısmı iş eğitimleridir. İş eğitimlerinde temel amaç işin anlaşılmasını sağlamaktır. Kalite standartları, işin diğer kurumlarındakinden farklı, kuruma özel iş uygulamaları, iş akışı, görev tanımı ve özellikle çalışana yönelik beklentilerin bu tür eğitimlerde verilmesi söz konusudur.

İnsan kaynakları yönetimi bakımından önemli olan nokta, işe yeni alınan elemanlara hangi eğitimin daha yararlı olacağını belirlenmesi ve gerekli programlamanın yapılmasıdır. Örneğin, tüm Türkiye’de şubeleri olan bir banka görevlendirilecek memurların merkezde hizmet öncesi eğitim almaları çok önemlidir. Kişinin işe alışmasından şubelerdeki standartlara, bankanın müşteriye karşı en iyi biçimde temsil edilmesine kadar çok önemlidir. Örneğin, işe yeni alınan makinede deneyimli bir tekstil işçisinin 1-2 günlük eğitim bandı alıştırması ve bu sırada yapılacak kurum gezisi, kurum hakkındaki genel bilgiler, markanın ayırıcı özellikleri, iş kalitesi standartlarına yönelik yoğun bilgilendirme ile servis, yemek gibi idari işlere yönelik bilgilendirme yeterli olacaktır.¹⁷

Bir işletme, varlığını devam ettirebilmek için işgöreni amaçlarına uygun olarak yetiştirmek zorundadır. Mesleğinde yeterli olan işgörenin, yeterli olmayan meslektaşlarından rahatsız olduğu, moralinin bozulduğu ve çalışma şevkinin kırıldığı bilinmektedir. İşe alınan işgören kadrosunun seçimi her zaman isabetli olmamakta veya hizmet öncesi eğitimle alınan bilgiler iş ortamında yetersiz olmaktadır. Hem yetersiz işgöreni yeterli hale getirmek, hem de bilimselliğe önem veren işgörenin yetersiz uygulamadan dolayı içine düştüğü yılgınlığı gidermek hizmet içi eğitimle mümkün olmaktadır.¹⁸

¹⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, **İşletme**, 6.bs.(Bursa: Alfa Yayınları, 2005), 315

¹⁷ Fındıkçı, **age**, 247

¹⁸ Öztürk, Sancak, **age**, 764

2.4.Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri

Etkin bir eğitim ve geliştirme programının yürürlüğe konup uygulanabilmesi için uyulması gereken bazı temel nitelikli ilkeler vardır.¹⁹ Bu ilkeler aşağıdaki gibidir:

a. Eğitimde Süreklilik:

İşgören eğitiminin veya geliştirme uğraşlarının başarıya ulaşabilmesinin birinci koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. İnsanı ve teknolojiyi konu alan bilim dallarında görülen hızlı gelişme süreci içinde eğitimin sürekli ve çok yönlü olması çağımızda artık bir zorunluluk haline gelmiştir. İnsan gereksinimleri sürekli olarak değiştiğinden bu yeniliklere cevap verebilmek için eğitim uğraşlarının da sürekli olması doğaldır.²⁰

Eğitim artık, salt bilgi edinmeyi içeren durağan bir faaliyet olmaktan çıkmış, kişilerin bilgi yaratma, araştırma ve sorunlara çözüm bulma gibi özelliklerle donanımını sağlayan dinamik bir süreç haline gelmiştir. Ve bilgi toplumunda eğitim faaliyetleri sürekli öğrenmeye yönelmek zorundadır. Bu durumda belli bir anda gerçekleştirilen, belli bir ihtiyaca cevap veren süreksiz eğitim faaliyetleri örgütsel ihtiyaçlara cevap verememekte, eğitimde süreklilik ilkesi bu faaliyetlerin başarısı için çok önemli görülmektedir.²¹ Süreklilik sayesinde çalışanlar ve dolayısıyla örgüt beklenmedik yeni koşullara hazırlıklı olur ve uyum sorunu yaşamazlar.²²

b. Etkin Katılım:

Eğitim alan kişilerin etkin katılımı, eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşması için önemli ve gerekli bir unsurdur.

Bu ilke insan kaynağından maksimum yarar sağlama kuramına dayanmaktadır. İşletmeler tarafından hazırlanan eğitim plan ve programlarının başarı oranı uygulamaya katılanların genel toplamı ve etkinlik dereceleriyle ölçülebilmektedir. Bu başarıya ulaşabilmek için her şeyden önce eğitim uğraşlarına katılanların sorunların üzerine önemle ve ciddiyetle eğilmeleri ve eğitim gereğine gerçekten inanmalarıyla olanak kazanır.²³

¹⁹ M.Şerif Şimşek, H.Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Yayınları, 2007), 235

²⁰ Sabuncuoğlu, **age**, 115

²¹ Uyargil ve diğ., **age**, 168

²² Şimşek, Öge, **age**, 235

²³ Sabuncuoğlu, **age**, 116

c. Eğitimde Fırsat Eşitliği:

Bu ilke eğitim faaliyetlerinden, eğitim ihtiyacı bulunan tüm işgörenlerin faydalandırılması, eğitimin belirli kimselerin veya bir grubun tekeli altında bırakılmaması gereğini ortaya koyar. Bu ilke ile anlatılmak istenen, işletme içinde kişisel ya da grupsal ayrıcalıklar yaratmaksızın örgüte ve kendisine yararlı olmak isteyen ve eğitime ihtiyacı olan herkese eşit koşullar altında eğitim kapılarının açılmasıdır.²⁴

d. Eğitimcilerin Eğitimi:

Eğitim uğraşlarının başarıyla yürütülmesinde en önemli faktörlerden biri bu görevi yüklenenlerin yetenekli kişiler olmasına bağlanmaktadır. Bilmek ve bildiğini pedagojik yöntemler içinde öğretebilmek ayrı şeylerdir. İyi bir eğitimciye her iki yetenek aynı ölçüde gereklidir.²⁵

2.5.Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

İnsan kaynakları eğitiminin amacı, iş için gerekli bilgi ve yetenekleri geliştirerek, çalışanların mevcut ya da potansiyel işi için gerekli nitelikleri arttırarak, örgütsel problemlerin üstesinden gelmektir.²⁶

İşletmede İK eğitiminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşgörenlere iş gereklerine uygun beceri, bilgi ve davranış şekillerinin kazandırılması,
- İşletmelerde meydana gelebilecek hataların sayısının azaltılması,
- İşletmelerde iş kazalarının azaltılması ve iş güvenliğini sağlayacak tedbirlerin alınması,
- Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması,
- Personel devir oranının azaltılması,
- Personelin yeniliklere uyum sürecinin kısaltılması,
- Personelin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve isteklendirilmesi,
- Personelin güven duygusunun gelişmesine katkıda bulunması,
- Örgütsel sadakat duygusunun gelişmesinin sağlanması,

²⁴ Uyargil ve diğ., age, 169

²⁵ Sabuncuoğlu, age, 117

²⁶ Uyargil ve diğerleri, age, 167

- Örgüt içinde çatışma ve örgütsel yabancılaşma duygusunun ortadan kaldırılmasına katkıda bulunması,
- Personelin kariyer gelişimine imkan tanınması.²⁷

2.6.Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Hizmet içi eğitimin hem işletme açısından hem de personel açısından yararları şu şekilde sıralanmıştır:

İşletme açısından;

- Verimliliği artırır ve/veya verimlilik bilincini yükseltir.
- Personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini artırır.
- İşçi-işveren ilişkilerini geliştirir.
- Örgütsel politikaların benimsenmesini ve tam olarak uygulanmasını sağlar.
- Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürür.
- Personelin değişime olan direncini azaltır.
- Örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır.
- Örgüt içi iletişimi güçlendirir.
- Makine ve teçhizatın bakım masraflarını düşürür.

Personel açısından;

- Kendine güven ve başarıma duygusunu geliştirir.
- İletişim yeteneğini ve önderlik bilgisini artırır.
- İş tatminini yükseltir.
- Kişisel amaçların gerçekleştirilmesini sağlar.
- Kişisel gereksinimlerin tatmin edilmesini sağlar.
- Yeni sorumluluklar alma korkusunu giderir.²⁸

2.7.Hizmet İçi Eğitim Politikaları

Eğitim politikalarının saptanması, işletmede eğitim faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması için gerekli ilk adımdır. Eğitim faaliyetlerine girişmeye karar veren işletmeler, önce konuyla ilgili politikalarını belirlemek durumundadırlar. Yani eğitim, amaçlara göre belli kurallar dahilinde bazı yollar izlenerek planlanmakta, bu kurallar ve yollar da işletmenin eğitim politikaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

²⁷ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2008), 78

²⁸ Age, 79

İşletmede eğitim faaliyetlerinde süreklilik mi esas alınacak, eğitim faaliyetleri işletme içinde mi planlanacak yoksa dışarıdan mı yardım alınacak, maliyet sorun olduğunda önce eğitimlerden mi vazgeçilecek, eğitim faaliyetlerine kim karar verecek, eğitim faaliyetleri ayrı bir departman tarafından mı yürütülecek, ihtiyaç olduğunda mı eğitim faaliyeti planlanacak yoksa elemanların sürekli geliştirilmesi yolu mu izlenecek gibi soruların yanıtları işletmelerin temel eğitim politikalarını oluşturacaktır.²⁹

Tüm iş örgütleri için kalıplaştırılmış bir politika söz konusu değildir. Her firma, kendi yapısına, kendi çapına, üretim ve hizmet tekniğine, çalıştırdığı personel sayısına, eğitim ihtiyacının şiddetine göre kendine özgü bir politika oluşturur.³⁰

2.8.Hizmet İçi Eğitimin Planlanması

İlke ve amaçları belirlenmiş bir işgören eğitimi değişik türde eğitim programlarının düzenlenmesini gerektirir. Eğitime yer veren her işletme, eğitsel uğraşlara geçmeden önce uzun süreli eğitim planları veya kısa ve orta süreli programlar hazırlar. Bununla eğitim konularının neler olduğu, kimlerin nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim programlarının neler olduğu, araç ve gereçlerin saptanması ve eğitim giderlerinin belirlenmesi gibi konular ayrıntılarıyla belirlenir. Eğitim planları genellikle her işletmenin eğitim bölümleri tarafından hazırlanır. Bazı durumlarda eğitim programları, dış organlar veya uzmanlarca da hazırlanabilir.³¹

2.8.1.Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Analizi

Organizasyonlarda eğitim ihtiyacı genellikle, çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında, değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde ve işin geçerliliği ya da gerekliliği kalmadığında ya da çalışan işini değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır.³²

Eğitim ihtiyacı analizi, işletmelerde performansla ilgili sorunların çözümü için yapılan veri toplama araştırmalarıdır. İşletmelerde performansla ilgili problemlerin olduğu bölümler ve bu bölümlerdeki yetersiz kişilerin belirlenmesi, sorunların

²⁹ Uyargil ve diğ., *age*, 170

³⁰ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.bs. (İstanbul: Beta Basım, 2003), 218

³¹ Sabuncuoğlu, Tokol, *age*, 316

³² Barutçugil, *age*, 299

eğitimle iyileştirilip giderilme durumunun araştırılması eğitim ihtiyağı analizinin temelini oluşturur.³³

Her performansla ilgili problemin eđitimle dűzeltilemeyeceđi, eđitim analizinin sorunların nedenini bulmada yardımcı olacađı ve eđitimle ozűlecek problemleri kolaylařtırdıđı bilinmelidir. Bir iřletmede gűrűlen performans dűřűklűđű bilgi ve beceri eksikliđinden kaynaklanabileceđi gibi; yapısal sorunlar, çalıřma řartları, teřvik eksikliđi gibi etmenler nedeniyle de olabilir. Bařarı dűřűklűđűndeki gerçek nedeninin bulunması ve sorunun eđitimle ozűlűp ozűlmeyeceđinin belirlenmesi eđitim ihtiyađı analizi yoluyla sađlanabilir. Eđitim ihtiyađını kısaca řu řekilde forműlleřtirebiliriz:³⁴

$$\begin{aligned} \text{EĞİTİM İHTİYACI} &= \text{şİMDİ OLMASI GEREKEN PERFORMANS} \\ &+ \\ &\text{GELECEKTE OLMASI GEREKEN PERFORMANS} \\ &+ \\ &\text{GELECEKTEKİ YENİ YATIRIMLARLA İLGİLİ İHTİYAÇLAR} \\ &- \\ &\text{MEVCUT PERFORMANS} \end{aligned}$$

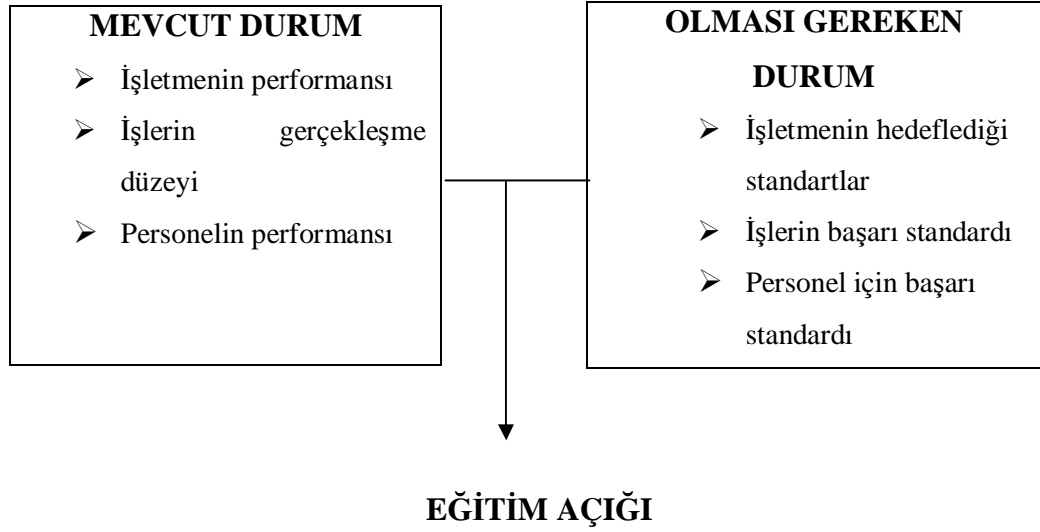
řekil 1: Eđitim İhtiyađı Forműlű

Hűner şencan, Nihat Erdođmuř, **İşletmelerde Eđitim İhtiyağı Analizi**, (İstanbul: Beta Basım, 2001), 25.

³³ Hűner şencan, Nihat Erdođmuř, **İşletmelerde Eđitim İhtiyağı Analizi**, (İstanbul: Beta Basım, 2001), 25

³⁴ Age, 26

Eğitim ihtiyacı analizi mevcut performans ile olması gereken performans arasındaki açığın belirlenmesi çalışmasıdır.³⁵



Şekil 2: Eğitim Açığı

Hüner Şencan, Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, (İstanbul: Beta Basım, 2001), 27.

Eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak tanımlanması; kişilere verilecek eğitimlerin içeriği, eğitimde kullanılacak yöntem ve eğitim verilecek grup gibi konularda özelleştirilerek eğitimlerin daha verimli tasarlanmasına olanak vermektedir. Kişilerin doğru eğitimlere yönlendirilmesi ise kişinin bireysel performansını arttırmakta, buna bağlı olarak da kurumun performansına katkı sağlamaktadır. Çalışanlara doğru eğitimlerin verilmesi, eğitimden beklenen değer yaratılmasını sağlayacaktır.³⁶

2.8.2.Hizmet İçi Eğitim Programının Hazırlanması ve Uygulanması

Hizmet içi eğitimin uygulanması, eğitim planı çerçevesinde ve yıllık program hedeflerine göre çeşitli tür ve sayıda eğitsel etkinliklerin yürürlüğe konmasıdır. Bu etkinlikler, işletme olanakları kullanılarak işletme içinde ve işletme dışında yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Hizmet içi eğitimin uygulanmasında eğitimin personelin yaşamının bir parçası olduğu vurgulanmalı ve personelin “sürekli gelişim” yönünde motivasyonu yüksek tutulmalıdır. Ayrıca işletmede uygulanan hizmet içi eğitimlerin,

³⁵ Age, 27

³⁶ Figen Tahiroğlu, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, (İstanbul: Hayat Yayınları, 2002), 274

işgörenlerin ve işletmenin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığını anlamak ve ileride düzenlenecek olan eğitim programlarının geliştirilmesine yardımcı olması amacıyla eğitimi alan personelden geri dönüş alınmalıdır.³⁷

Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili çeşitli yaklaşımlar vardır ve her yaklaşım, kendine özgü modeller geliştirmektedir. Ancak hangi yaklaşımla, nasıl bir model geliştirilirse geliştirilsin, bir eğitim programının birbirleriyle karşılıklı ve yakından ilişkili 4 boyut mevcuttur. Eğitim programı hazırlama aşamaları olarak da nitelendirilebilecek bu boyutlar;

1. Tespit edilen ihtiyaçlara göre amaçların saptanması,
2. Eğitim programının kapsamının belirlenmesi,
3. Eğitim yönteminin seçimi,
4. Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların saptanmasıdır.³⁸

1. Amaçların belirlenmesi:

Eğitim ve geliştirme bir hedef (amaç) değildir, bilakis eğitim, işletmenin hedeflerine ulaşmak için kullanılan bir araçtır.³⁹

Eğitimin başarısı için gerçekçi amaçlar açık bir şekilde oluşturulmalıdır. Bu amaçlar eğitim programının içeriği için rehber olmalıdır ve İşletmenin genel amacına göre, örgütün tümünde bazı bölümlerinde ya da bir bölümünde belirlenmiş olan eğitim ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Somut olarak ifade etmek gerekirse, hangi bölüm ya da bölümlere, grup veya gruplara eğitimde öncelik verileceğinin belirlenmesi, bunlardan eğitim sonrasında hangi sorunların giderileceğinin veya hangi yönlerin geliştirileceğinin ve bunların ayrıntılarının saptanması eğitimin amaçlarını oluşturur.

40

2. Eğitim programının kapsamı:

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanması kapsamına, pek çok konu dahil edilebilir. Burada kapsamdan kasıt, eğitim faaliyetlerinin hangi organlar tarafından gerçekleştirileceği, eğitime katılacak kişilerin ve eğiticilerin seçilmesi, eğitim

³⁷Erdal Özer, “Yiyecek İçecek Servisi Bölümü İşgörenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 46

³⁸ Uyargil ve diğ., **age**, 181

³⁹ Bingöl, **age**, 199

⁴⁰ Uyargil ve diğ., **age**, 183

konularının belirlenmesi, eğitimin yeri zamanı ve süresinin (ne kadar süreceği) tespit edilmesidir.⁴¹

3. Eğitim yönteminin seçimi:

Eğitim programının uygulanmasında seçilecek çeşitli yöntemler olabilir. Burada söz konusu olan eğitilecek kişilere uygulanacak pedagojik yöntemin seçimidir. Örneğin, bilgi yığımını ya da aktarılmasını amaçlayan somut bir yöntem olabileceği gibi “yapmasını sevmek” ya da “yapmasını öğrenmek” alışkanlığını kazandıran bir başka yöntemde seçilebilir. Bunun dışında eğitilenlere baskı yapmaksızın (non-directive) bir yöntem seçilebileceği gibi eğiticilerin ve eğitilenlerin birlikte yürüttüğü bir yöntem ya da düşünsel gelişmeyi artıran bir diğer pedagojik sistem üzerinde eğitsel çabalar sürdürülebilir.⁴²

4. Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde (değerlendirilmesinde) izlenecek yollar:

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanması aşamasında ele alınacak olan son konu, eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların belirlenmesidir.

Ölçme ve değerlemede kullanılan pek çok teknik ve yöntem mevcuttur. Bunların seçimi ve kullanımı, işletmenin yapısal özelliklerine, uygulanan eğitim programlarına ve eğitimde ulaşılmak istenen amaçlara göre değişiklik gösterir. Eğitim programı aşamasında amaçlar, yöntemler, kişi ve gruplar, yer ve zaman belirlenirken, sonuçların ne şekilde değerlendirileceğinin programdaki aksaklıkların, eksikliklerin nasıl giderileceğinin de saptanması gerekir. Bu aşamada değerlemeyi kimlerin yapacakları, ne zaman, ne sıklıkta ve hangi yöntemlerle etkinliğin ölçüleceği sorularına cevap aranmalı ve program bu hususları göz önüne alarak düzenlenmelidir.⁴³

2.8.3.Hizmet İçi Eğitim Programının Değerlendirilmesi

Değerlendirme, eğitimin hedeflerine ulaşp ulaşmadığını belirlemede en önemli süreçtir. Eğitim sırasında ya da sonrasında yer alabilir. Şekil verici bir nitelik taşıyan değerlendirme şekli, gözlem, görüşme ve eğitim sürerken yapılan kontrol amaçlı

⁴¹ Uyargil ve diğ., age, 182

⁴² Sabuncuoğlu, age, 126

⁴³ Uyargil ve diğ., age, 187

araştırmalardır. Özetleyici değerlendirme programı tamamlandıktan sonra sonuçları, beş farklı açıdan değerlendirir: ⁴⁴

- Geri Bildirim: İřęörenlerin eğitim programı sonrasındaki memnuniyet dereceleri,
- Bilgi: İřęörenlerin tüm bilgileri alma düzeyleri,
- Davranış: İřęörenlerde yeni davranış, becerileri ortaya koyma,
- Tutum: İřęörenlerin yeni tutumlar sergileme düzeyleri,
- Üretebilirlik: Eğitim sonrası üretkenlik düzeyi.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerini değerlendirebilmek için, öncelikle aşağıda belirtilen noktaları açığa kavuşturmak gerekir: ⁴⁵

- Hizmet içi eğitim sonunda bir değişim gerçekleşmiş midir?
- Gerçekleşmiş ise bu değişim, eğitime bağlı olarak mı gerçekleşmiştir?
- Bu değişim, kurumun amaçlarına ulaşmasına olumlu katkı sağlamakta mıdır?
- Aynı hizmet içi eğitim programı, farklı katılımcılara uygulanırsa aynı değişimin gerçekleşmesi beklenebilir mi?

Hizmet içi eğitim etkinlikleri değerlendirilirken sınavlar ya da testler, devam ya da ilgi derecesi, öğretilerin uygulanma derecesi, eğitim sonrası görevlendirme, eğitilenlerin yükselme durumu ve maliyet giderlerinde düşme gibi bir takım değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. ⁴⁶

Ayrıca, eğitim programlarının verimlilik sonuçları, test-tekrar yöntemi, önceki ve sonraki performans yöntemi, deney-kontrol grubu yöntemi gibi yöntemler kullanılarak değerlendirilir:

- a. Test - tekrar yöntemi:** Bu yöntemde, eğitime katılanlara programa başlamadan önce bir test uygulanmakta, eğitim programı tamamlandıktan sonra aynı test tekrar yapılmaktadır. Yöntemdeki zorluk, test sonuçlarındaki olumlu artışın,

⁴⁴ Turgay Bucak, Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve eşme'deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 75

⁴⁵ Özer, **age**, 46

⁴⁶ Özer, **age**, 48

performansa yansıdığını doğrulamaya çalışmak ve iki test arasındaki farkların ne ölçüde eğitime bağlı olduğunu saptamaktır.⁴⁷

b. Önceki - sonraki performans yöntemi: Yöntemde, her katılımcının eğitim öncesi performansı, performans değerlendirme yöntemleriyle değerlendirilir. Bundan sonra eğitim programı uygulanır ve program tamamlanınca, katılımcıların performansı tekrar ölçülür. Arada olumlu bir fark ise, test-tekrar yönteminde olduğu gibi, buradaki zorluk da, farkın eğitimle ilişkilendirilmesidir.⁴⁸

c. Deney- kontrol grubu: Yöntemde, eğitime tabi tutulacak işgörenlerin (deney grubu) yanı sıra, benzer işi yapan ve benzer niteliklere sahip, işgörenlerden oluşan bir grup da (kontrol grubu) eğitim faaliyetlerini değerlendirmede kullanılır. Kontrol grubuna dahil olan 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 grubunkinden daha iyi olması beklenir.⁴⁹

Sonuç olarak, eğitim geriye dönüşü çok zaman alan bir yatırımdır. Hemen anlık sonuçlar almak zordur. Çünkü söz konusu olan “insan”dır ve insanın davranışlarındaki değişim ise zaman alır. Uzun vadeli bir yatırım olmasına karşılık eğitim, içinde bulunduğumuz dönüşüm çağının anahtarı konumundadır. Yapılan bu eğitim etkilerinin belirlenmesi uzun vadeli olan bu yatırımın isabetini artıracaktır.⁵⁰

⁴⁷ Uyargil ve diğ., **age**, 190

⁴⁸ **Age**, 190

⁴⁹ **Age**, 191

⁵⁰ Fındıkçı, **age**, 276

2.9.Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Başlıca hizmet içi eğitim yöntemleri şunlardır:

2.9.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşı eğitim yöntemleri işletmelerde en çok görülen ve yaygın olarak uygulanan yöntemlerdir. Bu yöntemler genelde “ yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir” düşüncesine dayanır.⁵¹

Endüstride en yaygın biçimde kullanılan ve hizmet içi eğitimin önemli bir kolu durumuna gelen işbaşında eğitim, işçiye işinin ve tezgahının başından ayrımaksızın çalıştığı sırada eğitime tabi tutarak, kalifiye duruma getirmektir.⁵² Bu eğitim yöntemi basit ve nispeten düşük maliyetli görünse de, doğru uygulanmazsa arızalanmış makineler, tatminsiz müşteriler, işin tamamlanmaması, kötü eğitilmiş çalışan gibi sonuçlar nedeniyle yüksek maliyetlere yol açabilmektedir.⁵³

İşbaşı eğitimde amaç; işgörenin işi ile ilgili görevlerini daha iyi yapabilmesini sağlamak ve işletmeye adaptasyonunu hızlandırmaktır. Bu amaçla işbaşı eğitimde işi iyi bilen kıdemli bir işgören veya deneyimli bir eğitimci işgörene görevini yerine getirirken rehberlik eder.⁵⁴ Ayrıca eğitimi veren kişi, eğitim için motive edilmiş olmalı ve çalışana eğitirken etkili teknikler kullanmalıdır.⁵⁵

Pek çok yararı bulunan işbaşında eğitim gerçek ortamda yapılmaktadır. Dolayısıyla, iş başında eğitim programları iyi düzenlendiğinde etkililik düzeyi yüksek olmaktadır. Ayrıca işbaşında eğitim, gerçek üretimin yapıldığı araç- gereçlerle ve aynı işlem ve süreçlerle yapıldığından, eğitim ve üretimin bütünleşmesi sağlanmaktadır.⁵⁶

İşbaşı eğitim yönteminin çeşitli yararları ve sakıncaları vardır.⁵⁷

Yararları:

- İşbaşı eğitim daha az giderle uygulanabilir,
- Öğretilen bilgileri hemen uygulama olanağı vardır,
- Çalışanlar işinden uzaklaşmadığı için üretim sürecinde de fazla bir aksama olmaz,
- İşte adaptasyon sorunu pek görülmez.

⁵¹ Sabuncuoğlu, **age**, 129

⁵² Bingöl, **age**, 223

⁵³ John M.Ivancevich, **Human Resource Management**, 11.bs. (USA: Mc Graw Hill, 2002), 403

⁵⁴ Özer, **age**, 54

⁵⁵ Ivancevich, **age**, 403

⁵⁶ Öztürk, Sancak, **age**, 769

⁵⁷ Birgül Çiftçi ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Bursa: Ekin Basım, 2010), 125

Sakıncaları:

- İşbaşı eğitimi veren sorumlu kişi iyi bir eğitici olmayabilir,
- İşbaşında eğitim sırasında verilen çalışma koşullarına ait bilgiler eskimiş olabilir. Bu durumda çalışanlar, özellikle yeni teknolojik gelişmelerle ilgili bilgileri alamamış olurlar,
- Öğrenme aşamalarında büyük oranda hatalı mal üretilebilir,
- Çalışma koşulları gürültü, stres, vb. gibi etkenler açısından uygun eğitim ortamı oluşturmayabilir,
- Çok sayıda çalışanın eğitimlerin aynı anda gerçekleştirilmesi, sağlanacak fayda derecesini düşürebilir.

2.9.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim

İşletmeye yeni alınan ya da iş değiştiren bir işgörenin bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir yönetici ya da ustabaşının yanına yetiştirilmek üzere verilmesi esasına dayanır.⁵⁸

Bu teknik basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olmaktadır. Sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan bir işin kısa zamanda deneysel yöntemle öğretilmesi hem çok kolay, hem de işin öğrenimi işbaşında tamamen pratik yönde yapıldığından çok etkilidir. Ayrıca maliyetinin düşük olması nedeniyle tercih edilen bir yöntemdir.⁵⁹

Bu yöntemin olumsuz tarafı yöneticilerin öğretme yeteneği olmayabilir. Bir işi çok iyi bilen bir yönetici o işi iyi bir şekilde öğretme yeteneğine sahip olmayabilir. Ayrıca yöneticinin çalışanlara iş öğretmesi yönetici açısından zaman kaybıdır ve kendi işini aksatabilir.⁶⁰

2.9.1.2. Staj Yoluyla Eğitim

Staj kişilere, ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin, çalışma koşullarını tanıtmaya, işleri öğretme, mesleki sorumluluk taşıma ve işe uyum yeteneklerini geliştirme gibi yararlar sağlayan bir eğitim yöntemidir.⁶¹

Stajyerlik, çalışma ortamındaki işgörenlerin ne yaptıklarını görmenin en mükemmel bir aracıdır. Çalışma yoluyla elde edilen deneyimi, bireylerin okul ortamında öğrendikleri bilgilerle bütünleştirmelerini mümkün kılar.⁶²

⁵⁸ Özer, **age**, 59

⁵⁹ Sabuncuoğlu, **age**, 130

⁶⁰ Bucak, **age**, 60

⁶¹ Uyargil ve diğ., **age**, 194

Stajyerleri daha işin başında yıldırılmamak için ilk evrede kolay bilgilere yer vermek ve giderek işin zorluklarını ve teknik inceliklerini öğretmek gerekmektedir. Daha ilk günlerde bir yığın ve karmaşık bilgilerin verilmesi, stajyeri bilgi içinde boğmaktan başka yarar getirmez. Staj süresi sonunda stajyerlerin yaptıkları çalışmaların verimli ve başarılı yönlerini olduğu kadar işlenen yanlışlıkları ve eksiklikleri de kendilerine iletmek gerekmektedir. Özellikle işlenen hataların nedenleri, doğası ve sonuçları üzerinde ayrıntılı bilgi vermenin gelecek çalışmalar için aydınlatıcı rolü büyük olacaktır.⁶³

2.9.1.3. Yetki Göçerimi (Devri) Yoluyla Eğitim

Bir üst, astını samimi ve güvenilir biçimde yetiştirmek istiyorsa, bunun en geçerli yollarından biri astına gerekli ve yeterli ölçüde yetki ve sorumluluk vermesidir.⁶⁴

Bu yöntem, yöneticilerin astlarına yetki ve sorumluluk vermeleridir. Böylece çalışanların sorumluluk bilinçleri ile karar alma yeteneklerini geliştirmenin yanında, yöneticilerin astların düşüncelerini öğrenmesi sağlar.⁶⁵ Ayrıca bu eğitim yönteminin uygulanmasıyla asta deneyim kazanması, işbirliği anlayışını geliştirmesi, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini arttırabilmesi için bir olanak tanınmaktadır.⁶⁶

2.9.1.4. İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi

Bu yöntem, organizasyonun çeşitli bölümlerinde ve belli bir zaman diliminde, önceden belirlenmiş bir plana göre, bireylere eğitim vermeyi içerir. Eğitime katılanlar, birkaç gününü, haftasını, ayını, hatta yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. Buradaki temel düşünce, bir takım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli departmanların kilit noktalarını, rotasyon sırasında işgörelere göstermektir.

Özellikle gelişmiş ülkelerde, yaygın otomasyon sonucu, hep aynı işi yapmaktan dolayı bitkin ve isteksiz hale gelen işgörelerin, işlerinden duydukları *tatmin derecesini* arttırmak için, iş rotasyonunun etkili bir çözüm olduğu belirtilmektedir. Daha çok, üst ve orta kademe yöneticilerin, özellikle işe yeni başlayan yönetici

⁶² Bingöl, **age**, 225

⁶³ Sabuncuoğlu, **age**, 135

⁶⁴ **Age**, 131

⁶⁵ Çiftçi ve diğ., **age**, 126

⁶⁶ M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İzmir: Barış Yayınları, 2004), 189

adaylarının eğitiminde kullanılan bu yöntemde, işletmenin çeşitli fonksiyonlarını yakından tanıma olanağı sağlanmakta, böylelikle eğitime katılanların başarılı olabilecekleri işler de belirlenmektedir.⁶⁷ Ancak rotasyon tekniği, işte uzmanlaşmayı engellemesi nedeniyle eleştirilebilir. Ayrıca personel devir hızının yüksek olduğu bir firmada rotasyon tekniğini uygulamak anlamlı değildir.⁶⁸

2.9.1.5. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

İşletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren işgörenlere işe başlama öncesi veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitime oryantasyon eğitimi denir. Bu eğitimde genel olarak; işin gerektirdiği bazı bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, yani en kısa zamanda işe uyumun sağlanması amaçlanır.

Bir işletmede çalışmaya başlayacak olan personel, yönetici olmayan personel konumunda olabileceği gibi, yönetici personel konumunda da olabilmektedir. Bu durumda personelin yer aldığı kademeye ve yüklendikleri görevlerin önem derecesine göre uygulanacak eğitim faaliyeti de farklılık gösterecektir.⁶⁹

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 da:

- İşgücü-devir hızını düşürmek ve işletme karlılığını arttırmak
- Çalışana sorumlulukların bildirilmesi
- İleride oluşacak gereksiz zaman kaybına yönelik sorunları ortadan kaldırmak olarak sıralanabilir.⁷⁰

İşe alıştırmaya eğitiminin yararları ise şu şekilde özetlenebilir. Bu eğitim;⁷¹

- Çalışanlara işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerine en uygun işi seçme olanağı sağlar.
- İş sırasında bilgisizlik, uyumsuzluk ve benzeri nedenlerle ortaya çıkabilecek sorunların çözümlenmesini kolaylaştırır.

⁶⁷ Uyargil ve diğ., **age**, 195

⁶⁸ Sabuncuoğlu, **age**, 134

⁶⁹ Ercan Çağıl, İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik ile İlişkisi ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 29

⁷⁰ Burcu Ayan, İşletmelerde Eğitimin Çalışanlar Üzerindeki İş Tatmini: Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 18

⁷¹ Uyargil ve diğ., **age**, 195

- Çalışanların işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyerek, sosyal kaynaşmayı sağlar ve kurumsal kültürü yeni işe başlayan kişiye benimsetir.
- Çalışanların bazı bilgileri kendi olanaklarıyla elde etmenin maliyetine (boşa zaman harcama, malzeme, araç, gereç, hammadde gibi kaynak israfı gibi) katlanılmaz.

İşe alıştırma aynı zamanda yönetimin, personel politikalarını gözden geçirmek durumunda olduğu bir geri bildirim birlikte getirmektedir. Yönetici, işe alma sürecindeki aksaklıkları, iş alıştırma sonunda yapılacak değerlendirmelerin ışığında saptayabilmektedir. Böylelikle yeni personelden ve işe alma sürecinden kaynaklanan eksiklikler öğrenilerek, işletme içinde yeni düzenlemelere gidilebilir.⁷²

Oryantasyon eğitimi belirli bir program çerçevesinde birbirini izleyen aşağıdaki aşamalardan oluşur:⁷³

Tablo 1: İşe Alıştırma Plan Tablosu

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

Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000),133.

İşe alıştırma eğitiminde işgörenler aşağıdaki konularda bilgilendirilmelidir:⁷⁴

- İşletmenin amaçları, geçmişi ve örgütsel yapısı,

⁷² Aldemir, Ataol, Budak, **age**, 198

⁷³ Sabuncuoğlu, **age**, 133

⁷⁴ Özer, **age**, 57

- Üretilen ürünler ve hizmetler,
- İşletmede uygulanan politika ve prosedürler,
- İşgörenlere sağlanan yarar ve hizmetler,
- İş içeriği ve beklentiler,
- Güvenlik ve sağlık hizmetleri,
- İşletme içinde biten ya da devam eden projeler.

İşe alıştırma eğitiminde çeşitli yöntem ve teknikler kullanılabilir. Bunlar, konferanslar, açık oturumlar, işletme gezileri, işletmeyi tanıtıcı yayınlar, görsel ve işitsel teknikler, astlarla yapılan görüşmeler şeklinde yapılabilir. Bu yöntem ve tekniklerden hangisinin uygulanacağı ise, işe alıştırma programının amacına ve kapsamına göre değişiklik göstermektedir.⁷⁵

2.9.1.6. Koçluk (Yönlendirme) ile Eğitim

Çalışanların başarı düzeylerinin, yöneticileri tarafından sistemli şekilde gözlemleme ve denetleme yoluyla değerlendirilmesidir. Yöneticiler astlarını gözetleyerek gelişimlerine katkı sağlayacak özel görevler vererek, onları yönlendirebilirler.⁷⁶ Bu gözetim, talimat (direktif) verme, yorum yapma, eleştirme, uyarma, öğüt verme, sorular sorma, önerilerde bulunma biçimlerinde görülür.⁷⁷ Eğitimin sorumluluğu eğitim koçuna, yani yöneticiye aittir. Bu nedenle yöntemin etkinliği için, koçun iyi bir yönetici olması gerekir.⁷⁸

Koçluk yöntemi birkaç farklı şekilde uygulanır, ama en genel şekliyle aşağıdaki adımlar izlenir:⁷⁹

1. Çalışanın işini, bilgi, beceri ve yeteneklerini anlama ve çalışanın performans beklentisi ve güncel performans seviyesi hakkında bilgi edinme,
2. Çalışanla görüşme ve ulaşılmaması gereken performans unsurlarına ortak karar verme,
3. Ulaşılmaması gereken performans için ortak plan oluşturma,

⁷⁵ Uyargil ve diğ., **age**, 196

⁷⁶ Çiftçi ve diğ., **age**, 132

⁷⁷ Çağıl, **age**, 60

⁷⁸ Uyargil ve diğ., **age**, 193

⁷⁹ Blanchard, Thacker, **age**, 309

4. İş alanında, çalışana nasıl başarması gerektiğini gösterme ve onun performansı gözlemlene, sonrasında geribildirim alma.
5. 4. adımı çalışanın performansı gelişene kadar tekrarlama.

2.9.1.7. Formen Aracılığı ile Eğitim

Bu eğitim daha çok alt kademe işgörendenler üzerinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. Günümüz işletmelerinde, gün geçtikçe karmaşıklaşan ve teknik eğitim gerektiren işleri, eğitici formasyonu bulunmayan ustabaşlarının öğretmesine bırakmak yerine, kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilerin, pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak işgörendenlerin eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir. Bu seçilen kişilere formen ya da monitör adı verilmektedir. Formenler işgörendenlere; işe, amaca ve araçlara ait sistematik bilgilerin verilmesi, işle ilgili pratik bilgilerin sağlanması ve araçların en etkin, en ekonomik kullanım yollarının gösterilmesi, yeni konan çalışma yöntemine işgörendenlerin uyumunun sağlanması gibi görevleri yerine getirerek, eğitim faaliyetlerini gerçekleştirirler.⁸⁰

Formenler tek tek veya gruplar halinde, eğitilecek işçi kitlesine, yapılacak işin bütün teknik gereklerini açıklama, tanımlama ve yol gösterme nitelikleri ile donatılmıştır. Yani bu görevlerine başlamadan önce işletme içinde veya dışında düzenlenen çeşitli kurslara veya seminerlere katılarak işçi yetiştirmenin bütün tekniklerini öğrenmiş kimselerdir.⁸¹

2.9.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İşletme dışında veya içinde fakat iş dışında yalpan eğitimlerdir. İş dışı eğitimlerin tipik özelliği teorik bazda olmasıdır. Bakış açısının geniş tutulduğu, genel ilke ve kuralların sistematik biçimde verildiği bir eğitim tekniğidir.⁸² İşin dışında gerçekleşen bu eğitim yöntemlerinde eğitilenden üretim yapması ya da çalışması beklenmez.⁸³

İş dışında eğitim, kurum içinde ya da kurum dışında verilebilir. Kurum içinde eğitim, eğitim faaliyetlerinin kurumun olanaklarından yararlanarak, kuruma ait bina ve

⁸⁰ Uyargil ve diğ., **age**, 194

⁸¹ Sabuncuoğlu, **age**, 131

⁸² **Age**, 136

⁸³ Ayan, **age**, 13

tesislerde yapılmasıdır.⁸⁴ İşletme içinde eğitim, dersler ve diğer sınıf içi tekniklerini, tartışmaları, gösterileri, durum çalışmalarını ve benzetimleri (simülasyon) içeren bazı formatlara sahip olabilir. İşletme içi eğitimde olduğu gibi işletme dışında eğitimin de farklı şekilleri vardır. Bunlardan en yaygın olanlardan biri üniversitelerde düzenlenen resmi ya da sertifikalı programlara katılmak ya da kısa süreli kurslar almak için ayrılmaktır. Bu tür bir eğitim işletmenin belirli ihtiyaçlarına yönelik olabilir ya da daha genel bir temelde istenebilir.⁸⁵

İş dışında eğitim işbaşındaki eğitim uygulamalarına kıyasla belirgin birtakım özelliklere sahiptir. Bunlardan en önemlisi, eğitilecek işgörenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak, ilgisini eğitime verebilmesidir. Günlük faaliyetlerin ve yorgunlukların baskısıyla birlikte sürdürülen eğitimin yararları kısıtlıdır. İş dışındaki eğitim yöntemleri, yöneticilere günlük baskılardan uzaklaşp rahat bir ortamda düşünme olanağı sağlar.⁸⁶

İşbaşı eğitim yöntemlerinin olduğu gibi, bu yöntemlerin de çeşitli yarar ve sakıncaları vardır:⁸⁷

Yararları:

- İş dışı eğitim konusunda uzman bir eğitici tarafından yapıldığı için, daha etkili olabilir,
- İş başı eğitime göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur,
- İş dışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda iş gören aynı anda eğitim yetiştirilebilir,
- Eğitimin maliyeti, iş başı eğitime göre daha kolay hesaplanabilir,
- Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenebilir,
- İş dışında yapılan eğitimde bilgiler belirli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur,

⁸⁴ Çağıl, **age**, 64

⁸⁵ Bucak, **age**, 70

⁸⁶ Özer, **age**, 62

⁸⁷ Uyargil ve diğ., **age**, 196

- İş başı eğitimde, işgörenlerin eğitilirken uyguladığı yöntemlerin, sadece karşılaştıkları olayların çözümlerine yönelik olması sebebiyle, genel ilke ve yöntemler öğrenilmeyebilir. Halbuki İş dışı eğitimde bu sakınca ortadan kalkar,
- Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı programlarda, çalışanlar başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkanını elde eder.

Sakıncaları:

- Eğitimden sonra gerçek çalışma koşullarına geçişte, bireyler uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler,
- Eğitime katılanların, işlerinden uzaklaşmaları, üretim kaybına neden olur,
- İş başı eğitime göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

2.9.2.1. Anlatım Yöntemleri (Konferans, Seminer ve Kurslar)

Konferans, seminer ve sınıf eğitimini içeren anlatım yöntemleri, bir eğiticinin birden fazla kişiye önceden planlanmış konular çerçevesinde bilgi aktarması esasına dayanır. Daha çok teorik bilgilerin aktarılmasının söz konusu olduğu bu yöntemde, eğitime katılanlar pasif rol üstlenmekte, eğitim faaliyetine sınırlı katkıda bulunabilmektedir.⁸⁸

Çalışma yaşamında yaygın kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem çok sayıda çalışanın eğitilmesini öngördüğünden, ekonomik sayılabilir. Ancak bu ekonomiklik, eğitimden sağlanan yararlarla karşılaştırıldığında, gerçek ölçülerin çok dışında kalabilir. Bu yöntemde iletişim tek yönlüdür. Diğer bir deyişle eğitici, programlanmış bir dizi bilgiyi pasif roldeki eğitilenlere aktarır.⁸⁹

Yöntemin etkinliğini arttırmak için günümüzde görsel/işitsel araçlardan yararlanmak giderek yaygınlaşmaktadır. Ayrıca grup tartışmaları ile desteklenen anlatım yöntemlerinde, hem öğrenme daha etkili olarak gerçekleşmekte hem de katılımcılar programı daha çekici bulmaktadırlar.⁹⁰

2.9.2.2. Örnek Olay (Vaka) Yöntemi

Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasında sonra

⁸⁸ Uyargil ve diğ., **age**, 197

⁸⁹ Aldemir, Ataol, Budak, **age**, 191

⁹⁰ Uyargil ve diğ., **age**, 197

katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yöneltmektir. Böylece bu grup çalışmasına katılan yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme, çeşitli görüşleri eleştirme yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır.⁹¹

Örnek olaylar çoğu kez işletmelerde karşılaşılmış önemli güncel olaylar arasında seçilir. Yetiştirme amacına uygun ve işyeri politikasına uygun olarak seçilen olay, çoğunlukla yazılı olarak adaylara dağıtılır. Adaylar önceden dağıtılan olayları inceleyip gerekli bilgileri çeşitli kaynaklardan yararlanarak topladıktan sonra, sınıfta tartışırlar. Tartışmayı konunun uzmanı bir kişi veya işletmenin sorumlu yöneticilerinden biri yönetir. Bu kişi olayın çözümüne ilişkin çeşitli seçenekler üzerinde adayların durmalarını sağlayacağı gibi gerektiğinde adaylara danışmanlık da yapar. Amaç adayların gelişmesini sağlamak olduğundan tartışmalarda adayların konuyu ele alış yöntemleri, analizleri, olay hakkındaki görüş ve düşünceleri ile verdikleri kararları sağlam temellere dayandırmaları yeterlidir. Yoksa varılan sonucun doğru olup olmaması pek önemli değildir.⁹² Hatta bazen doğru cevap yoktur, böylece işgörenler esnek olmaya teşvik edilir.⁹³

Yöntemin başarıyla ilerlemesi için birkaç şeye dikkat edilmelidir: Örnek olay metninde yer alan işletme probleminin, bireylere tarafsız bir şekilde ve tüm ayrıntıları ile verilmesi gerekir. Metnin kalitesi olayın gerçeklik derecesine ve açıkça anlaşılabilir olmasına bağlıdır. Yöntemin başarılı olmasında, verilen metnin özelliklerinin yanı sıra, tartışmaları yöneten eğiticinin de yeteneği ve bilgisi son derece önemlidir. Burada eğiticinin üstlenmesi gereken rol, olaya çözüm getirmek yerine, tartışmalara katılanları çözüm aramaya yöneltmek tartışmanın çerçevesini çizerek, gereksiz yönlere kaydırılmasını önlemek ve onların tutum ve davranışlarının olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmaktır.⁹⁴ Bu yöntemde iyi bir eğitici, herkesi problemi çözmeye dahil edebilir.⁹⁵

2.9.2.3. T-Grup Yöntemi (Duyarlılık Eğitimi)

Duyarlılık eğitimi ya da diğer bir adıyla T (training) grubu eğitimi, işletmede çalışanların birbirlerinin görüş, tutum ve davranışlarına karşı duyarlı olmayı öğretme

⁹¹ Sabuncuoğlu, **age**, 139

⁹² Çağıl, **age**, 66

⁹³ Irwin L.Goldstein ve J.Kevin Ford, **Training in Organizations**, 4.bs. (USA: Wadsworth, 2002), 225

⁹⁴ Uyargil ve diğ., **age**, 198

⁹⁵ Ivancevich, **age**, 404

bir tekniktir. Bu eğitime katılan yöneticiye kendi davranışlarını analiz etme imkanı sağlanır. Böylece işgörenin kendisini ve karşısındakini anlama, etkileme yeteneklerinin ve iyi iletişim kurma becerilerinin geliştirilmesine, işgörenin kendini ön plana alan “ben” düzeyinden diğer işgörenlerde dikkate alan “biz” ya da “grup” düzeyine çıkartılmasına çalışılır.⁹⁶

Yöntemde kişilerin 12-15 kişilik gruplarda, daha önce belirtilmemiş olan bir konu üzerinde çalışmaları istenir. Yani önceden düzenlenmiş bir program mevcut değildir. Bunlar, söz ve davranışlarında tamamen özgür olup, dışarıdan herhangi bir yardım almadan çalışmalarını sürdürürler. Grup en azından bir ölçüde yapılandırılmamıştır ve grup süreçlerini geliştirme sorumluluğu üyeler üzerindedir. Grup bir süre sonra kendini yönetmeye ve ortaya konulan sorunlarla ilgili çözümler üretmeye başlar. Duyarlılık eğitimi sonucunda, eğitime katılanlar kendi tutum ve davranışlarını başkalarının gözüyle nasıl görüldüğünü ve başkalarının tutum ve davranışlarını algılamaya başlarlar. Duyarlılık eğitimi, yönetici eğitiminde kullanılan bir yöntemdir.⁹⁷

Duyarlılık eğitimi yönteminde rol oynama söz konusu değildir. Çünkü katılanlar kendi gerçek rollerindedirler, fakat çevreleri yapaydır.⁹⁸ Bir grup çalışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı, katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktır.⁹⁹

2.9.2.4. İşletme (Yönetim) Oyunları Yöntemi

İşletme (yönetim) oyunları yönteminde eğitilenler, simule edilmiş bir pazarda her biri birbirine karşı rakip olan 5-6 kişilik gruplara bölünür. Ve her grup bir işletmeyi temsil eder.¹⁰⁰

İşletme oyunları yöntemi için, savaş oyunlarına benzer şekilde işletme içinde geçen oyunlar geliştirilmiştir. Bu oyunlarda bir işletmenin faaliyetleri oyunu oynayan gruba verilir ve ürünün fiyatını tespit etme, üretimi planlama, malzeme satın alma, finansman bulma, araştırma geliştirme, pazarlama gibi konularda üst düzey karar almaları kendilerinden beklenir.¹⁰¹

⁹⁶ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Yayınları, 2000), 207

⁹⁷ Uyargil ve diğ., **age**, 200

⁹⁸ Bucak, **age**, 72

⁹⁹ Sabuncuoğlu, **age**, 138

¹⁰⁰ Uyargil ve diğ., **age**, 198

¹⁰¹ Yüksel, **age**, 208

İşletme oyunları öncelikle yönetim becerilerini geliştirmede kullanılmaktadır. Oyunlar öğrenmeyi teşvik ederler, çünkü katılımcılar aktiftir ve iş dünyasının rekabetçi doğasını taklit ederler. Katılımcıların oyunlarda verdiği karar çeşitleri, yönetim uygulamasının tüm yönlerini: iş ilişkilerini, pazarlamayı ve finansı içermektedir. Bu eğitim yönteminde roller çok geneldir ve tüm işletme fonksiyonlarını kapsamaktadır.¹⁰² Bu yöntem, özellikle bazı gruplar için (kıdemli uzmanlar gibi), sınıflarda sunum aracılığıyla verilen eğitim yöntemlerinden (oyunlar gerçekçi olduğundan) daha anlamlıdır.¹⁰³

İşletme oyunları yöntemi iyi bir gelişim aracıdır. İletişim, iyi ilişkiler gibi kazanımlar için bu oyunlar faydalı olabilir. Bu yöntemde, verilerin gerçek yaşama uygun olarak hazırlanması ve gruplar arasında rekabet sağlayacak şekilde yapılandırılması çok önemlidir. Planlanmasının zor, kullanılmasının maliyeti ve zaman alıcı bir yöntem olması ise, işletme oyunları yönteminin uygulanmasını güçleştirmektedir.¹⁰⁴

2.9.2.5. Rol Oynama Yöntemi

Eğitim programına katılan üyelere daha önce hazırlanan bir problemin çözümünü sağlamak üzere roller dağıtılır. Kişiler üstlendikleri bu hayali rollere sahip çıkarak kararlar alır, tartışır ve etkin çözümü bulmaya çalışır. Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve iş birliğine geçmeyi öğreten ve sorunlara çözümler aramaya yönelten yararlı bir eğitsel yöntemdir.¹⁰⁵

Burada eğitilen kişiler varsayımsal bir ortamda, bazı roller üstlenmekte ve o roller içinde çeşitli davranışlar sergilemektedirler. Bu şekilde eğitilenler, rol oynarken, gerçek hayatta o rolde olan kişilerin davranışlarını daha iyi anlamakta ve kendi davranışlarının daha farkına varmaktadır. Bu şekilde de karşısındaki kişilerin davranışlarını daha gerçekçi olarak analiz etme olanağına sahip olmaktadır.¹⁰⁶

Yöntem canlıdır ve bundan dolayı da katılanların ilgilerini çeker. Bu teknik, yapıcı olduğu kadar da iyileştiricidir ve katılanlar eğitildikleri gibi aynı zamanda eğlendirilirler.¹⁰⁷

¹⁰² Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Adana: Nobel Kitabevi, 2010), 152

¹⁰³ Noe ve diğ., **Human Resources Management**, 7.bs. (USA: McGraw Hill, 2010), 306

¹⁰⁴ Uyargil ve diğ., **age**, 198

¹⁰⁵ Sabuncuoğlu, **age**, 140

¹⁰⁶ Uyargil ve diğ., **age**, 199

¹⁰⁷ Bingöl, **age**, 229

Rol oynamada belirli bir sorun konuşmalarla değil, gerçeğe yakın biçimde davranışlara dönüştürülerek faaliyetlerle çözülmeye çalışılır.¹⁰⁸ Bu yöntemin başarılı olabilmesi, oyuncuların belirtilen rolleri oynamadaki inandırıcılık yeteneğine de bağlıdır.¹⁰⁹

2.9.3. Eğitimde Yeni Teknolojilerin Kullanımı

2000’li yıllara kadar batı dünyasında örgütler eğitim zamanlarının %17’sini yeni teknolojiler, kalan %73’ünü ise eğitime dayalı geleneksel teknolojilere dayandırmaktaydılar. 2000’li yıllarda ise eğitim süresinin %35’nin yeni teknolojilere dayandırılması beklenmektedir.¹¹⁰

Teknoloji, eğitim programlarının verilmesinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Teknoloji, eğitilen kişinin birçok hissini uyarabilir.¹¹¹ Yeni teknoloji ayrıca eğitimin yöntemini kolaylaştırmakta ve etkinliğini de arttırmaktadır. Bu teknolojiler; imajinasyon, interaktif ses yanıt sistemi ve özelleştirilmiş eğitim yazılımlarını içermektedir. Bu teknolojiler; eğitim maliyetini azaltmakta ve eğitim programlarının yönetimini kolaylaştırmaktadır.¹¹²

Yeni teknoloji şunların yapılmasını sağlamaktadır:¹¹³

- Personel; eğitimi nerede ve ne zaman alacağı konusunda bütün kontrolü eline almaktadır,
- Personel ve yöneticiler, bilgiye uzman karar kurallarına ihtiyaç bazında erişim imkânı bulmaktadır,
- Personel, eğitim süresince istedikleri araçları seçme sansına sahip olmaktadır,
- Eğitim yönetimi (kurs kayıtları, testler, sonuçlar) elektronik olarak yapılmaktadır,
- Eğitim süresince daha yatkın ve optimal izleme sağlanmaktadır.

¹⁰⁸ Özgen, Yalçın, **age**, 153

¹⁰⁹ Ivancevich, **age**, 405

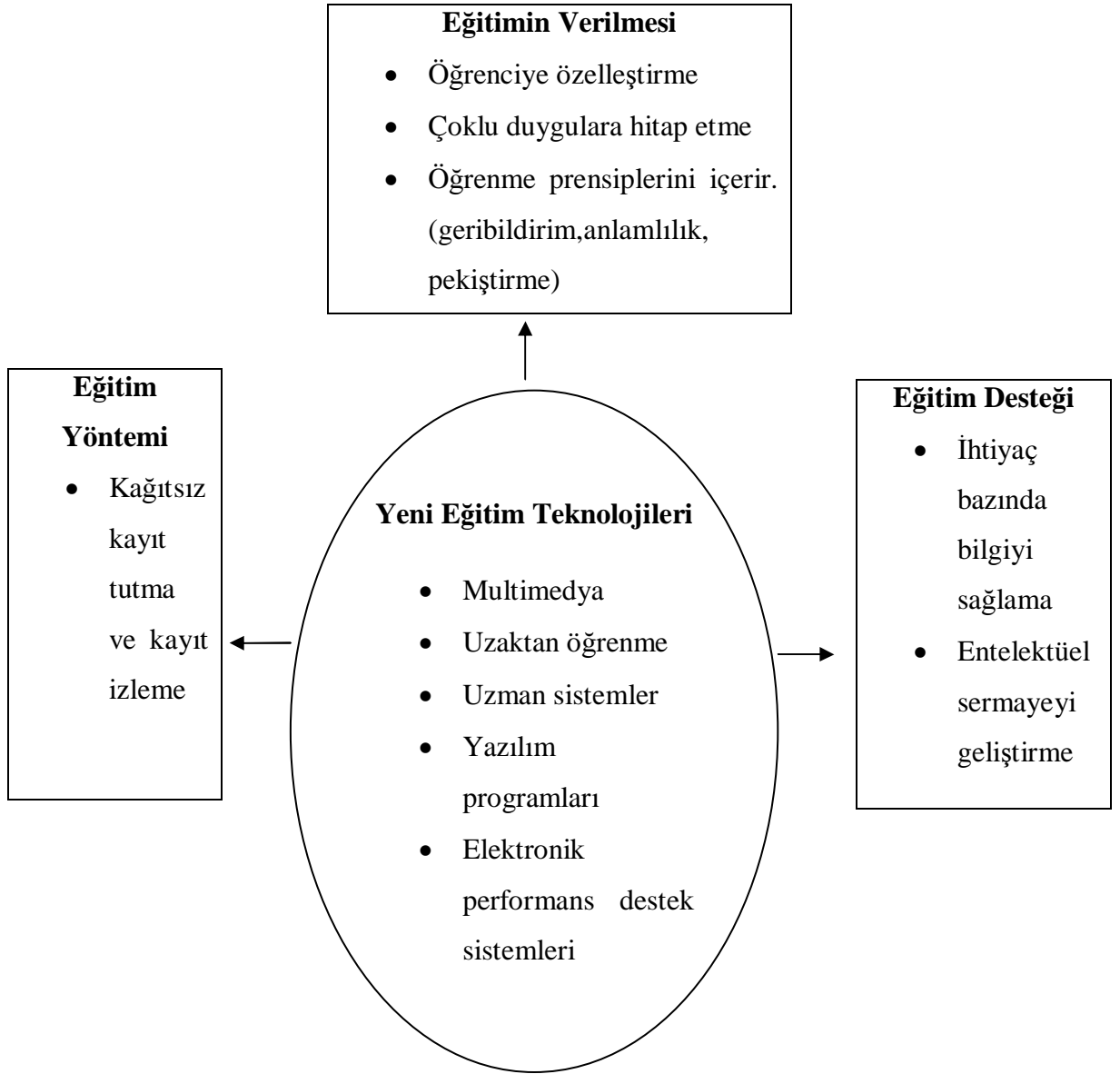
¹¹⁰ Kasımov, **age**, 83

¹¹¹ Noe ve diğ., **age**, 304

¹¹² Özgen, Yalçın, **age**, 159

¹¹³ Kasımov, **age**, 84

Şekil 3'te yeni teknolojilerin eğitimi nasıl etkilediği ifade edilmiştir:¹¹⁴



Şekil 3: Yeni Teknolojilerin Eğitime Olan Etkisi

Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Adana: Nobel Kitabevi, 2010), 160.

¹¹⁴ Özgen, Yalçın, age, 160

Çağımızda hızlı bir rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, eğitim faaliyetlerini hızlandırmak ve bu faaliyetlere süreklilik kazandırmak zorundadırlar. Artık çoğunlukla sınıf ortamında gerçekleştirilen geleneksel eğitim yöntemleri yetersiz kalmaktadır. Bilgi teknolojilerine dayalı yeni eğitim yöntemleri, hem kurumsal eğitimlerde hem de diğer eğitimlerde bunların yerini almaktadır. İnsan kaynaklarını geliştirmede oldukça yeni bir olgu olarak karşımıza çıkan elektronik ortamda eğitim, günümüzde eğitimi geleneksel sınıf ortamından çıkararak, bilgisayar ortamına, web ortamına taşımakta ve bireye çeşitli araçlarla (internet, intranet, cd-rom, video, disket, vb.) hem geleneksel hem de sanal sınıflarda eğitim olanağı tanımaktadır.¹¹⁵

Yeni teknolojik akım içinde eğitimde kullanılan yöntemlere özet olarak değinilecektir. Yeni teknolojilerle sağlanan eğitimlerin başlıcaları şunlardır:

a.Multimedya Eğitim: Bu eğitim, görsel–işitsel eğitim ile bilgisayar temeli eğitimi birleştirmektedir. Bu programlar yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünlüştürmektedir. Multimedya eğitimleri, bilgisayar temelli olduğu için eğitilen içerikle etkileşime gidilebilir. Etkileşimli video ve internet eğitim dağıtımında ve yayılımında kullanılabilir.¹¹⁶

Mültimedya eğitimleri, eğitilenleri motive ederek anında geribildirim ve rehberlik oluşturmak, personelin hâkimiyet düzeylerini test ederek kendilerine düşen bölümleri öğrenmelerini sağlar. Ayrıca içeriğin ve dağıtımın sürekliliği, sınırsız coğrafik erişilebilirlik, gerektiğinde gizlilik bu yöntemin üstünlüğü olarak belirtilebilir. Buna karşın, oldukça pahalıdır ve eğitilenlerin teknolojiye uyumu kolay değildir. Büyük örgütlerde yıllık toplam multimedya eğitim harcamaları 25.000 ile 250.000 A.B.D. doları arasında değişebilmektedir. Eğer içerik sık güncelleme gerektirmiyorsa, bu maliyetler seyahat ve eğitici masraflarından elde edilen tasarruflarla bir miktar hafifletilmiş olur.¹¹⁷

¹¹⁵ Uyargil ve diğ., **age**, 202

¹¹⁶ Sabuncuoğlu, **age**, 141

¹¹⁷ Kasimov, **age**, 84

Multimedya eğitimin avantajları ve dezavantajları aşağıdaki gibidir:¹¹⁸

Tablo 2: Multimedya Eğitimin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none">• Bireyin öğrenme hızını kendisinin belirlemesi• İnteraktif içeriğin sürekliliği• Dağıtımın/yayımların sürekliliği• Sınırsız coğrafik erişebilirlik• Anında geribildirim• Bütünleşik rehberlik sistemi• Birçok duyuya hitap• Hakimiyetin test edilebilirliği• Gizlilik	<ul style="list-style-type: none">• Geliştirmek pahalıdır• Çeşitli eğitim içerikleri için etkin değildir• Eğitilenlerin teknolojiyi kullanma endişesi• Değişime olan direnç• Hızlı güncellemenin zorluğu• Etkinlikte uzlaşma eksikliği

Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Adana: Nobel Kitabevi, 2010), 162.

b.Bilgisayar Destekli Eğitim: Bilgisayar, öğrenmeye etki sağlar ve bilgileri analiz ederek geribildirim gerçekleştirir. Bilgisayarlı eğitim, laser diskler, CD Rom'lar, interaktif video ve internet kaynaklı eğitim kullanmakla daha karmaşık olmaktadır. Bu araçlar kısaca şöyle özetlenebilir:¹¹⁹

- **CD-Rom ve Laser Diskler:** Kişisel bir bilgisayar kullanarak animasyon, video klipler ve grafikler; eğitim uygulanmasına entegre edilebilir. Ayrıca kullanıcı eğitim materyaliyle joystick ve dokunmatik ekranlar aracılığıyla etkileşimde bulunabilir. CD-Rom yazı, grafik, ses ve görüntünün bir alüminyum disk üzerinden lazer ile okunmasını sağlar. Laser disk, lazerle yüksek kalite video ve ses üretmek için kullanılır. Laser disk tek başına

¹¹⁸ Özgen, Yalçın, *age*, 162

¹¹⁹ Sabuncuoğlu, *age*, 141

(video kaynağı olarak) veya bilgisayar tabanlı talimat dağıtım sistemi olarak kullanılabilir.¹²⁰

➤ **İnteraktif Video:** Bu teknik, video ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Monitöre bağlı klavye aracılığıyla öğretim birebir eğitim sağlamaktadır. Böylece, bir merkezden canlı olarak, başka şehir ya da ülkedeki kişi ya da birçok grupta iletişimi sağlar.¹²¹ İnteraktif video, teknik prosedürleri ve kişisel becerileri geliştirme için kullanılmaktadır.¹²²

➤ **İnternet Kaynaklı Eğitim:** Bu yöntem, diğer eğitim yöntemlerinden en hızlısıdır.¹²³ İnternet, hızlı ve pahalı olmayan biçimde iletişim kurmaya ve kaynaklar (yazılım ve raporlar gibi) toplamaya yarayan yaygın bir iletişim aracıdır. Son yıllarda yapılan bir araştırmaya göre 16 yaş üstü Kuzey Amerika nüfusunun %11'i ve dünya üstünde 17.6 milyon insan sürekli olarak internet kullanmaktadır. Yöneticiler bölgelerinde veya dünya üzerinde diğer yöneticilerle iletişim kurabilir, mesaj veya doküman bırakabilir ve belirli konuların tartışılması için ayrılmış odalara erişebilirler.¹²⁴

İnternet temelli eğitimin sağladığı avantajlar genel olarak şöyle sıralanabilir:¹²⁵

- Eğitilenlere dünyanın her yerinde ve her saatinde bilgi ulaştırma
- Maliyetten tasarruf sağlama
- Eğitilenin performansını izleme
- Bilgiye ulaşım, kontrol edebilme
- Eğitilenlerin başkalarıyla bilgi paylaşımına girmesi ve iletişime geçmesini sağlama
- Eğitim programını güncelleştirme.

➤ **Sanal Gerçeklilik:** Sanal gerçeklilik, eğitime üç boyutlu öğrenme olanağı sağlayan bilgisayar destekli bir teknolojidir. Bilgisayar ekranındaki sanal

¹²⁰ Özgen, Yalçın, *age*, 163

¹²¹ Gary Dessler, **Human Resources Management**, 12.bs. (USA: Pearson, 2010), 304

¹²² Kasimov, *age*, 85

¹²³ Dessler, *age*, 307

¹²⁴ Özgen, Yalçın, *age*, 163

¹²⁵ *Age*, 166

model; etkileşimli ekipman ve çevre birimleri aracılığıyla izlenebilir ve etkileşime de girebilir. Teknoloji eğitilenin birden çok duyusuna hitap eder. Cihazlar, çevreden bilgiyi duylulara iletir. Örneğin, ses ara yüzleri, dokunma hissi veren eldivenler veya gerçekçi yapay çevre oluşturan hareket platformları kullanılabilir. Ayrıca eğitilenin hareketlerini bilgisayara aktaran cihazlar da mevcuttur. Eğitilen o anı yaşayabilir. Gerçek iş yaşamıyla tıpatıp aynı ortam yaratılabilir.¹²⁶

c.Uzaktan Eğitim: Coğrafi olarak dağınıklık arz eden şirketler tarafından personeline yeni ürünler, politikalar, prosedürler, beceri eğitimleri konularında bilgi aktarmak amacıyla kullanılır. Bu eğitim iki yönlü iletişim şeklinde gerçekleşir. Burada telefon, kişisel bilgisayar kullanılarak e-mail ile veya video telekonferans sistemiyle iletişim kurabilirler. Eğitilenler anında eğiticiye sorular yöneltebilir.¹²⁷

Uzaktan eğitimin en büyük avantajı seyahat masrafından yapılan tasarruftur. Çok uzak bile olsa bir eğiticiden yararlanma olanağı yaratır. Ancak yüz yüze yapılan eğitim kadar etkili olması beklenmemelidir.¹²⁸ Ayrıca bu yöntemde teknolojik kalite de son derece önemlidir (örneğin, ses kesilebilir).¹²⁹

2.10. Türkiye’de İnsan Kaynakları

Türkiye’de insan kaynaklarının gelişimi, sanayinin canlanmaya başlamasıyla birlikte yapılan yasal düzenlemelere bağlı olarak gelişmeye başlamıştır. 9 Temmuz 1945 tarihinde kabul edilen 4792 sayılı Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu, sosyal düzenlemelerin başlangıcını oluşturmaktadır. Daha sonra değişik zamanlarda günün ihtiyaçlarına göre kanunlar düzenlenmiş ve yürürlüğe konmuştur.

Tüm yasal düzenlemelerin dışında çağdaş anlamda insan kaynakları anlayışı 1980lerden itibaren ülkemizde yaygınlaşmaya başlamıştır. Bundan sonraki süreçte sanayicilerimiz ve profesyonel yöneticiler dünyadaki gelişmeleri günü gününe izlemişler ve dünyadaki gelişmelere paralel zamanlarda çağdaş yönetim anlayışlarını uygulamaya başlamışlardır. Ancak ülkemizde insan kaynağı yönetimine verilen önemin yetersiz olması, sadece kamu kurumlarının ekonomideki ağırlıklı yapısı değildir. Bunun yanında, özel sektörde de insan kaynakları yönetimi etkisiz ve

¹²⁶ Sabuncuoğlu, **age**, 142

¹²⁷ Kasımov, **age**, 86

¹²⁸ Sabuncuoğlu, **age**, 143

¹²⁹ Goldstein, Ford, **age**, 252

zayıftır. Çünkü çoğu özel şirketler aile şirketlerinden oluşturmaktadır. Bunun yanında, özellikle insan kaynağı yönetim anlayışı ve politikası olmayan kayıt dışı sektörün ağırlığı haksız rekabete yol açmaktadır. Bu durumda firmalar uzun vade gerektiren insan kaynağına yatırıma pek sıcak bakmıyorlardır. Bu kaynağı üniversiteden hazır almak istiyorlardır.¹³⁰

2.10.1.Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Hizmet İçi Eğitim

Türkiye’de yerel yönetim alanında yaşanan gelişmeler ışığında, yerel yönetim reformunun getirdiği yeni anlayışın yerleştirilmesi ve yerel yönetimlerin artan görev ve yetkilerini layıkıyla yerine getirebilmeleri yerel yönetimlerin insan gücü kaynağının ne kadar gelişmiş olduğu ile doğru orantılıdır. Nitelikli insan gücünün yerel yönetimlerde istihdam edilmesini sağlayacak önlemlerin sonuçlarının ancak uzun vadede alınabileceği dikkate alındığında mevcut insan kaynağının geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlere duyulan talep artmıştır.

Türkiye’de kamu kesiminde hizmet içi eğitim Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanan ve 1984 yılında yürürlüğe giren “Hizmet İçi Eğitim Genel Planı” çerçevesinde yürütülmektedir. Hizmet içi eğitim bu plan ile zorunlu tutulmuş gibi gözükse de kamu kuruluşlarının yeterli bütçe olanaklarına sahip olmamaları nedeniyle nitelikli eğitici personel yokluğu, üst düzeyde bulunan yöneticilerin eğitime yeterince önem vermemeleri yüzünden uygulamada yetersiz kalmaktadır.

Mevcut personelin bilgi ve deneyimini hizmet içi eğitim yolu ile artırmak için TODAİE, İçişleri Bakanlığı, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Türkiye Belediyeler Birliği gibi kurum ve kuruluşların uyguladığı programlar bulunmaktadır.¹³¹

Hizmet içi eğitim faaliyetleri tek merkezden yürütülmemekle birlikte, bunların eğitim alanlarındaki payları da oldukça düşüktür. Bu eğitim kuruluşlarınca verilen eğitimler, ülke genelinde bir plan dahilinde olmayıp, birbirleri ile bağlantısı olmayan kurumlarca ve belediyelerin ancak sınırlı bölümlerine ulaşabilen bir çalışma alanı durumundadır. Oysaki görevleri yerel halkla sürekli etkileşim içinde olmayı gerektiren belediye personelinin, gerekli bilgi ve becerilerle donatılarak hizmet

¹³⁰ Koca, **age**, 40

¹³¹ Kamil Ufuk Bilgin ve diğ., **Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim**, (Ankara: Tepav Yayınları, Ankara, 2007), 27

verdiği kitleyle nasıl iletişime geçeceği konusunda da mutlaka bir eğitimden geçmesi gerekmektedir. Bu noktada da belediye yönetimlerine sorumluluk düşmektedir.¹³²

Belediyelerde hizmet içi eğitim faaliyetinde başvurulan yöntem, daha çok seminer verilerek anlatım biçimde veya değişen teknikleri bizzat kullanarak öğrenme ya da staj yöntemi olmaktadır. Söz konusu hizmet içi eğitimler, personelin kurumu içindeki eğitim, kurum dışındaki uzman eğitim kuruluşlarında eğitim; ya da personelin yurt dışında eğitimidir.¹³³

Eğitim faaliyetlerinin yönetimi belediyenin genel yönetim işlevlerinin bir parçasıdır ve bu açıdan da belediyenin gelişmesine ilişkin stratejik planlamanın bir kolunu oluşturur. Bu da; eğitim çalışmalarının belediyenin diğer gelişme planları ve politikalarından ayrı düşünülmemeyeceğini göstermektedir. Bu nedenle, her şeyden önce belediyenin personel politikası ile eğitim politikası arasında çok yakın bir bağlantı olması ve bir anlamda birlikte düşünülmesi gerekmektedir.¹³⁴

Personelin niteliklerini geliştirme ve onları yeni koşullara hazırlama amaçları, belediyenin işlevleri arasında yer alan ya da alacak görevlerin gereklerini daha iyi yerine getirebilmeleri için, personelin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmaları kapsar. Bu amaçlar dışında, eğitim faaliyetleri ayrıca kuruma ait bir ortak kültürün personel arasında yaratılması amacıyla da yürütülebilir. Eğitim programlarının belediyeleri, çalışanlar için daha çekici bir işyeri haline getirebilmekteki rolünden söz etmek de mümkündür. Ayrıca eğitim programlarına katılmanın birçok personel tarafından bir tür ödüllendirilme yolu olarak algılandığını da gözden uzak tutmamak gerekir. Böyle bir motivasyon kaynağı akıllıca kullanıldığında, kuruma, düşünülenin çok ilerisinde yararlar getirebilecektir.¹³⁵

2.11.Yapılan Araştırmalar

Eğitim konusunda 1987 yılından önce hiç tez yapılmamıştır. Daha sonra yapılmaya başlayan tezler bazı yıllarda artış göstermiştir. Örneğin, 1992, 1994, 1998. 1999, 2000, 2002 ve 2003 yıllarındaki tez sayıları diğer yıllara göre daha fazladır. 2002 yılında ise, eğitim konusunda 27 yüksek lisans tezi yapılmıştır.

¹³² Nilüfer Negiz, "Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitim Sorunu: Bir Araştırma ve Model Önerisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.12, s.3 (2007): 195

¹³³ Bilgin ve diğ., **age**, 31

¹³⁴ Ferzan Bayramoğlu Yıldırım, **Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi**, TC. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları dizisi, 1993, 66

¹³⁵ Bayramoğlu Yıldırım, **age**, 69

Eğitim kategorisinde yapılan toplam 181 tezin 166'sı (%92'si) yüksek lisans tezidir. Doktora tezlerinin %7'si eğitim faaliyetlerine ilişkin durum saptaması, 4'ü de eğitim faaliyetlerinin sağlayacağı yararlar kategorisinde yapılmıştır. Ayrıca tezlerin 71'i (%39'u) eğitim faaliyetlerine ilişkin durum saptaması, 24'ü (%13'ü) eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi, 20'si(%11'i) eğitim ihtiyaç analizinin yapılması ve eğitim faaliyetlerinin sağlayacağı yararlar kategorilerinde yapılmıştır.¹³⁶

¹³⁶ Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi**, (Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006), 209

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

3.1. İş Tatmini Tanımı

Örgütsel davranış literatüründe iş tatmini ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

Bullock'e göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır.

Vroom, iş tatmini kavramını çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür.

Keith Davis ise, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk şeklinde tanımlamıştır.¹³⁷

Eren ise iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlar.¹³⁸

Lawler'e göre iş tatmini, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. İşgörenin işinden duyduğu doyumun derecesi, duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir.¹³⁹

Locke iş tatminini, "bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi" şeklinde tanımlamıştır. İş doyumunu, işgörenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinde ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur.¹⁴⁰

¹³⁷ Zekeriya Çalışkan, "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, Malatya, 2005, s.9

¹³⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 9.bs. (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2006), 202

¹³⁹ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, (Ankara: Umut Yayın, 2000), 215

¹⁴⁰ A.Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, (Ankara: Anı Yayıncılık, 2000), 1

Bir işgörenin işten doymu işinden ne istediğine ve neyi elde edeceğini umduğuna bağlıdır. İşgörenin işinden istediği, onun geliştirdiği değerlerine ve gereksinmelerine dayanır.¹⁴¹ Değerler iş tatminini açıklamada önemli rol oynar. İş tatmini, işgörenin değer verdiği şeyleri işinin ne oranda sağladığına bağlıdır.¹⁴²

$$Tatminsizlik = (Değer_{istenilen} - Değer_{sahip olunan}) \times (Değer_{önem})$$

İş tatmini, kişinin iş ve iş deneyimlerinden sonuçlanan keyifli duygusal durumdur. Başka bir deyişle, iş tatmini işiniz hakkında nasıl hissettiğinizi ve ne kadar düşündüğünüzü gösterir. Yüksek tatminli çalışanlar görevlerini düşünürken ya da işlerini yaparken pozitif hissederler, düşük tatminli çalışanlar ise negatif hissederler.¹⁴³

Hackman ve Oldham iş tatmini, çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlamışlardır. İş doyumunun üç önemli boyutu vardır:¹⁴⁴

- İş doymu, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Yani görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş doymu, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- İş doymu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder.

3.2. İş Tatmininin Önemi

Bilgi oluşumunun ve kullanımının önem kazandığı günümüzde tüm işgörenlerin aynı amaca yönelmesi, hedefin işgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini olması gerekliliği insan faktörünün önemini işletmeler açısından ön plana çıkartmıştır.¹⁴⁵

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

¹⁴¹ Başaran, **age**, 216

¹⁴² Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Weeson, **Organizational Behavior**, 2.bs. (USA: McGraw Hill, 2011), 107

¹⁴³ Colquitt, Lepine, Weeson, **age**, 105

¹⁴⁴ Meryem Emire Bilir, “Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 20

¹⁴⁵ Özer, **age**, 76

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 arttırmaları ile gerçekleştirilir.¹⁴⁶

İşgörenin iş tatmininin sağlanması, artık örgütlerin ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Günümüzde şirketlerin ayakta kalabilmesi için teknolojinin yanında insan faktörüne de önem vermeleri gerekmektedir. İşgörenin yaptığı işi iyi yapması için yaptığı işten zevk alması gerekmektedir.¹⁴⁷

İş tatmininin bu derece önem kazanmasının nedenlerinden biri, kavramın çalışanların işle ilgili sağlığı ve verimiyle yakından ilişkili oluşudur. Çünkü işletmelerin çalışanlarının sağlığıyla ilgili ödemek zorunda kaldığı faturaların tutarı gittikçe artmaktadır. İkinci olarak yine sağlık nedeniyle, işletmelerin işgücü kaybının ve düşen verimin bütçeye getirdiği yükün altından kalkamayacak hale gelmesidir.¹⁴⁸

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

3.3.1. Örgütsel Faktörler

Çalışanlar işlerinden duydukları tatmini değerlendirirken, birkaç boyutu göz önünde bulundurlar. Bu boyutlar, ücret, terfi, yönetim, çalışma arkadaşları ve işin kendisidir.¹⁴⁹

3.3.1.1. İşin Kendisi

İşin kendisi, iş tatminini etkileyen başlıca unsurdur.¹⁵⁰ İşgörenler kendilerinin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederken aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair geri besleme sunan işlerle, bir nevi bağımsızlık sunan işleri tercih etme eğilimindedirler. Ayrıca işin çekiciliği, sıkıcı olmaması ve statü sağlaması önemli unsurlardandır.¹⁵¹

İşlerin fazla monoton olması, işgörenin birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılar. Personel bu gibi işlerde sadece dikkatini kullanacak, zihinsel çalışmasına ihtiyaç

¹⁴⁶ Ayan, *age*, 22

¹⁴⁷ Sezai Türk, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, (Ankara: Gazi Yayınları, 2007), 67

¹⁴⁸ Nursel Telman, Pınar Ünsal, *Çalışan Memnuniyeti*, (İstanbul: Epsilon Yayınları, 2004), 11

¹⁴⁹ Colquitt, Lepine, Weeson, *age*, 131

¹⁵⁰ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 9.bs. (USA: McGraw Hill, 2001), 231

¹⁵¹ Samuray Karaca, "İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 38

kalmayacaktır. İşgörenin asgari de olsa zekâsını kullanmasını gerekli kılmayan işler, hiçbir ilgi uyandırmamaktadır. Zekânın verdiği yaratıcılık, insanın ruhsal bir ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç giderilmediğinde monotonluk denen olay da tatminsizliği ortaya çıkaracaktır.¹⁵²

İşin özelliği gereği, çalışana özerklik tanınması da çalışanın tatminini arttıran bir unsurdur. Çalışanların işleri üzerinde karar verme yetkilerinin olması; , tatmin düzeylerini etkileyen bir unsurdur. Bu durumdaki birey kendi fikrinin de önemsendiğini ve üretimin içine dahil olduğunu hissedecektir; tatmin düzeyi buna bağlı olarak artacaktır.¹⁵³

Çalışanın işteki seviyesi de önemlidir. İş tatmini, yüksek seviyedeki pozisyonlarda çalışan işgörenlerde daha yüksektir. Fakat en alt seviyedeki çalışanlarda yani daha çok acılı, ağır veya tehlikeli işlerde (çelik madeni gibi) çalışanlarda iş tatmini düşüktür.¹⁵⁴

Çalışanın yaptığı işin sonucunu görmesi, amaca ulaştığını algılaması da tatmin açısından önemlidir. Yani bireye işine ilişkin bir geribildirim sağlamak; tatmini arttıracak gibi, kendini geliştirmesi ve var ise hatalarını düzeltme imkanı da sağlar. Çalışan yaptığı işle ilgili herhangi bir geribildirim alamazsa, içinde bulunduğu durumda ne şekil yol aldığını fark edemeden işine devam eder ve kendini işine vermesi güçleşir. Bu nedenle bireye yaptığı işe yönelik geribildirim vermek; gerek çalışanın tatmini gerek yaptığı işe yönelik kendisini değerlendirebilmesi açısından gereklidir.¹⁵⁵

İşgörenin çalıştığı işi beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkenidir ve işgörenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır:¹⁵⁶

- İşgörenin yeteneklerini kullanabilmesine elverişli olması,
- Yenilikleri öğrenmeye ve gelişmeye olanaklı olması,
- İşgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirilmesi,
- İşin sorun çözmeye dayanmasıdır.

¹⁵² Eren, *age*, 243

¹⁵³ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini**, (İstanbul: Alfa Yayınları, 2006), 82

¹⁵⁴ Robert P.Vecchio, **Organizational Behaviour**, 3.bs. (USA: The Dryden), 127

¹⁵⁵ Keser, *age*, 85

¹⁵⁶ Başaran, *age*, 218

3.3.1.2. Ücret

Çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamalarında şüphesiz en önemli faktörlerden bir tanesi ücrettir. Çalışanların iş tatminini belirlemeye yönelik araştırmaların çok büyük bir kısmı ücretin son derece önemli bir tatmin faktörü olduğu gerçeğini ortaya koymuştur. Şüphesiz işgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir.¹⁵⁷

Örgütçe işgörenin emeği karşılığında sağlanan ödeme (para, ekonomik yararlar, toplumsal haklar, olanaklar, vb.) işten doyumun sağlanmasında işin niteliği kadar önemlidir. Ödeme yalnız emeğin, edimin karşılığı olarak değil, işteki başarımın karşılığı olarak da görülür. Ödemenin az görülmesi, işten doyumunu azalttığı gibi, denklik duygusunu da azaltır.¹⁵⁸

Çalışan tatmininde kimi zaman ücretin miktarı, kimi zamanda bireyin ücreti ödemeleri sırasında kendisine adil ve hakça davranılıp davranılmadığına yönelik inancı, önem kazanmaktadır. Bireyin aldığı ücretin adil olduğuna yönelik algısı, sektörde aynı işi yapan kişilere ödenen ücreti alıp almadığına bakılarak ya da aynı işletmede kendisiyle benzer iş yapan çalışana göre aldığı ücret kıyaslanarak ölçülebilir. Eğer çalışan kendisine hak ettiği ücretin ödendiğine inanıyorsa, daha yüksek tatmine ulaşmakta, aksi durumda ise daha düşük tatmin düzeyinde kalmaktadır.¹⁵⁹

Sorumlu olduğu işten emeğinin karşılığını alan bir çalışan işinden tatmin olacağı gibi işine karşı saygısı ve bağlılığı da artmaktadır. Bu da beraberinde iş sahiplenmeyi getirmektedir. Bu durum söz konusu çalışanın yanı sıra ilgili kurumun kurumsal hedeflere ulaşmasında da kolaylık sağlayan etkenlerden biri olarak görülmektedir.¹⁶⁰ Bu yüzden ücretler belirlenirken aynı özelliklere sahip olan ve benzer işi yapan kişilerin aldıkları ücretin eşit olmasına özen göstermek gerekir. Ücretinden doyumsuz olan çalışanların performanslarını düşürdüklerini göz ardı etmemek gerekir.¹⁶¹

¹⁵⁷ Mustafa Konuk, "İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerinde Etkisi ve Önemi", (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 63

¹⁵⁸ Başaran, **age**, 219

¹⁵⁹ Keser, **age**, 80

¹⁶⁰ Neslihan Arslan, "Kurum Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 43

¹⁶¹ Telman, Ünsal, **age**, 40

3.3.1.3. Çalışma Şartları

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar iş tatminini de etkiler. Bu koşulların uygun olması çalışanların moral düzeyini etkileyeceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla da iş tatminini arttıracaktır. Bu nedenle işletmelerde ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların temposu ve isteğini arttıracak şekilde yapılması gerekmektedir.¹⁶²

Çoğu kez işgörenlerin kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, ruhsal sorunlarını çalışma koşullarına yansıtırlar. Bu yüzden, çalışma koşullarından yakınmanın altında başka ne gibi sorunların bulunduğunu araştırmak, bunları çözmek işgörenlerin doyumunu yükseltebilmektedir.¹⁶³

Risk altında çalışma da, çalışan tatmini olumsuz etkiler. Özellikle maden ocakları, petro-kimya, yanıcı maddelerin bulunduğu işyerlerinin çalışanları sürekli bir risk altındadır. Çalışma esnasında yaşadıkları risk algısı bireyin sürekli stres altında kalmasına yol açabilir. Bu tür ortamlarda çalışan bireylerin tatmin düzeyinin düştüğü bilinmektedir. Ayrıca fazla iş yükü altında kalma da çalışanın tatminini olumsuz etkiler. Özellikle bazı meslek gruplarında (örneğin, bankacılık sektöründe, serbest muhasebeci ve mali müşavirlerin ayın belli dönemlerinde) belirli dönemlerde daha da artan ağır çalışma koşulları, çalışanı mutsuz etmektedir. Aşırı iş yükü gerek bedensel olarak gerekse zihinsel yorgunluğa yol açabilmektedir. Bu tür durumdaki bireyin kendini işinde mutsuz hissetmesi doğaldır. İş ortamı iyi ise tatmin düzeyi yüksek, kötü ise tatmin düzeyi düşük olacaktır.¹⁶⁴

3.3.1.4. Çalışma Arkadaşları

İşyerlerinde çalışma arkadaşlarıyla beraber paylaşılan zamanın büyük önemi bulunmaktadır. Çalışanlar zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirmekte ve ailelerinden çok işyerinde bulunan arkadaşlarıyla beraber olmaktadır. Bu durum çalışma arkadaşlarının iş yaşamındaki önemini ortaya koymaktadır.¹⁶⁵

Çalışma grubu ile benzer bilişsel yapıya sahip olmak, onlar tarafından kabul görmek yardımlaşmanın çalışan tatminini açısından olumlu etkileri vardır. Yani bireyin

¹⁶² Türk, age, 78

¹⁶³ Başaran, age, 220

¹⁶⁴ Keser, age, 87

¹⁶⁵ Arslan, age, 46

arkadaşlarıyla aynı dili konuşması, benzer düşünce kalıplarına sahip olması, bireyin işyerinde rahatlamasına ve tatminine olumlu yönde etki eder.¹⁶⁶

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler çalışanı isine bağlayan ve doyum almasını sağlayan faktörlerden biridir. Bu nedenle işyeri yönetimleri çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba göstermelidir. İşletme içinde kahve ve çay molalarının tüm çalışma arkadaşlarının bir arada bulunabilecekleri şekilde verilmesi, çalışma arkadaşlarının bir araya gelebilecekleri işletme dışı faaliyetlere (akşam yemeği, piknik, gezi vb.) ağırlık verilmesi yararlı olacaktır.¹⁶⁷

3.3.1.5. Yönetim Tarzı

Örgüt yapısının özellikleri de işgörenin morali ve tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarının tam olarak belirtilmemiş olması, yetki devri, kumanda birliği gibi yönetim ilkelerinin yeterince uygulanmaması ya da aksaması ve ihmali gibi durumlarda, o örgütte çalışanların morali olumsuz etkiler altında kalır ve bozulur. Buna paralel olarak da tatmin hissi oluşmayacaktır.¹⁶⁸

Yönetici, işgörenlerin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. İşgörenlerin birinci derecedeki amirlerin yönetim tarzı ve iletişimi, işgörenleri kayırması, onların kişisel sorunları ile ilgilenmesi, resmi ve gayri resmi özel iletişim kurması, işlerini kolaylaştırıcı tavsiyelerde bulunması, işgörenlerin görüş ve önerilerini alarak yönetime katılımlarını sağlaması işgören tatminini etkileyen faktörlerdendir.¹⁶⁹

Yöneticilerin, çalışanlarına yönelik yaklaşımlarında yakınlığın düzeyi çok iyi ayarlanmalı, ne çok yakın ne de çok uzak olunmalıdır. Ayrıca yöneticiler, tüm çalışanlarına karşı eşit mesafeyi korumalı ve her çalışanına eşit düzeyde davranmalıdır. Gerek terfilerde gerekse diğer ödüllendirmelerde çalışanlar arasında hakkaniyete dikkat edilmeli ve çalışmada haksızlığa uğradığına yönelik algının oluşmasına izin verilmemelidir. Yönetici, liderlik vasfını kullanarak, çalışanlarına amaca yönelik yol gösterebilmelidir. Bu davranış çalışanın işlerini kolaylaştıracak ve tatminine olumlu yönde yansıtacaktır.¹⁷⁰

¹⁶⁶ Keser, **age**, 91

¹⁶⁷ Telman, Ünsal, **age**, 46

¹⁶⁸ Konuk, **age**, 65

¹⁶⁹ Özer, **age**, 87

¹⁷⁰ Keser, **age**, 90

3.3.1.6. Terfi (Yükselme) Olanakları

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.¹⁷¹

Örgütün terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması ve terfi etmeye yönelik fırsatların olması iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Çünkü terfi, kişinin başarılı olduğunun ve ileride başarılı olacağını tahmin edildiği bir göstergedir. Ayrıca terfi, beraberinde statü ve maaş artışı da getirir.¹⁷² Yükselme olanağı, elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yönünü olumlu yönde değiştirmektedir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığı bulması, yaptığı işteki tatminini arttıracaktır.¹⁷³

İşgörenler, örgüt tarafından, mesleki bilgi ve becerilerini artırmaları, teknolojik gelişmeleri yakından izlemeleri için eğitim imkanları da tanınmalıdır. Örgüt, işgörenlerine eğitsel imkanlar tanırken, bu arada onların yükselme istekleri de dengeli ve adil bir şekilde karşılanırsa, daha fazla tatmin duymaları sağlanacaktır. Bu nedenle işgören çalıştığı işyerinde yükselme imkanına sahip, başarı yetenek ve eğitimi de göz önünde bulunduran bir yükselme sistemi belirlenmişse iş tatmini yüksek olacaktır.¹⁷⁴

3.3.2. Kişisel Faktörler

3.3.2.1. Personelin Kişiliği

Kişilik; bireye özgü çok değişken olmayan, belirli bir konuda bireyin ne şekilde davranacağı konusunda tahminlere olanak veren özellikler bütünü olarak tanımlanır. İnsan anlaşılması kolay bir canlı değildir. İnsanları birbirinden ayıran veya onları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. Toplumdan topluma hatta insandan insana bir takım düşünce, davranış ve yaklaşım farklarının doğması önlenemez. İnsan bireysel bir varlıktır. Ona bu bireyselliği kazandıran özellikler kişilik dediğimiz, onun başkalarına benzemeyen, kendisi ve çevresiyle kendine özgü

¹⁷¹ Eren, *age*, 248

¹⁷² Telman, Ünsal, *age*, 42

¹⁷³ Eda Şahal, "Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 78

¹⁷⁴ Demirhan, *age*, 18

biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır. Bir diğer ifade ile kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder.¹⁷⁵

İş tatmini kişinin işinden beklediklerini bulması sonucunda ortaya çıkan olumlu tutumdur. İşgörenin işinden bekleyeceği öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikleri iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. İşgörenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatmini sağlayan faktörlerin başında da işgörenin kişiliğinin olduğunu kabul etmemiz gerekir. Bu durum, bireyin kendi kişilik yapısına uygun işlerde doyum sağlayacağı ve mutlu olacağı anlamındadır.¹⁷⁶

Bireyin iyimser ya da kötümser, içedönük ya da dışadönük yapısının olması hayata bakışını etkilemekte dolayısıyla, bu özelliği iş yaşamına da yansımaktadır. Özellikle asabi, karamsar, nevrotik yapıda bulunan kişinin bu özelliğinin işine yansımaması imkansız gibidir. Bu tür özellikleri bulunan kişilerin iş ortamından bağımsız olarak mutsuz oldukları, basit sorunları büyüttükleri bilinmektedir.¹⁷⁷

Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştirmiş işgörenler, bu özellikleri daha aşağı düzeyde olan işgörelere nazaran daha çok tatmin sağlamaktadırlar. Öz gerçekleştirme düzeyine ulasan bir işgören, mücadele gerektiren işlere daha yüksek değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluk almayı ve adil bir şekilde yükselmeyi istemektedir. Buna karşı övülmeye, onaylanmaya daha az ihtiyaç duymakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte ve uyum mekanizmalarına daha az başvurmaktadır.¹⁷⁸

3.3.2.2. Yaş

Yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bağıntı olduğu saptanmıştır. Kişiler yaşlandıkça doyumları artmaktadır. Genç işçilerin yükselme ve diğer işkollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması, doyumsuz olma olasılıklarını yükseltir.¹⁷⁹

İşgörenler yaşlandıkça, genç işgörelere nazaran işlerinden elde ettikleri tatmin artmaktadır. Bunun nedenleri ise şöyle açıklanabilir; yaşlı işgörenlerin işlerinde kazandıkları deneyim sonucunda işe karşı uyumları artabilir, bu nedenle işlerinden

¹⁷⁵ Keser, **age**, 118

¹⁷⁶ Konuk, **age**, 70

¹⁷⁷ Keser, **age**, 119

¹⁷⁸ Türk, **age**, 79

¹⁷⁹ Çalışkan, **age**, 10

daha tatminkar olabilirler. Bu yüzden işe ilk girdiklerinde tatminsiz olmaları normal sayılabilir.¹⁸⁰

3.3.2.3. Cinsiyet

20. y.y.'de çalışma hayatında erkek egemenli bir işgücünün olduğu görülmekteyken zamanla bu durum kadınların lehine bir değişme göstermektedir. Günümüzde kadın çalışanların iş hayatındaki varlığı küçümsenmeyecek bir boyuta ulaşmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerden biri de şüphesiz teknolojinin varlığıdır. Teknolojinin hızla ilerlemesiyle beraber kadınlar günlük ev işlerine daha az zaman ayırmaya başlamış ve iş hayatında gitgide artan bir varlık göstermişlerdir. Profesyonel hayatta kadınlar ve erkekler arasında cinsiyete bağlı olarak oluşan değişkenler, çalışma konusunda gösterilen tutumun ne derecede değişip değişmediği ve tatmin düzeyleri merak edilmeye başlanmıştır.¹⁸¹

Kadın ve erkeklerin iş doyumunun farklı yönlerine ilişkin farklılık gösterebilecekleri düşünülebilir. İş doyumunu, kişinin işinden beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasının bir sonucu olarak belirleniyorsa, kadın ve erkeklerin işinden farklı beklentilerinin olması, dolayısıyla, farklı yönlerden daha doyumlu ya da daha az doyumlu olmaları mümkündür.¹⁸²

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalar sonucunda, kadınların iş tatmini düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.¹⁸³

3.3.2.4. Eğitim

İnsanlar buldukları ortamın sosyo-ekonomik şartlarına ve aile yapısının tercihine göre eğitimlerini sürdürürler. Eğitim düzeyi, iş hayatına bakış, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir.¹⁸⁴

Eğitim, iş tatmininin oluşmasında en önemli faktörlerden bir tanesi olup, eğitim düzeyinin çalışanların doyum derecesini de etkileyebilen bir yapıdadır. Dolayısıyla

¹⁸⁰ Demirhan, **age**, 19

¹⁸¹ Arslan, **age**, 40

¹⁸² Telman, Ünsal, **age**, 58

¹⁸³ Demirhan, **age**, 20

¹⁸⁴ Keser, **age**, 111

eğitim düzeyi, çalışanın işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasını sağlamakta ve bu durum iş tatmininin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.¹⁸⁵

İşgörenin aile yaşamı veya okul yaşamından aldığı eğitim çalışma başarisını etkileyebilmektedir. Bunu önlemenin en iyi yolu hizmet içi eğitime ağrılık verilmesidir. Hizmet içi eğitim, belirli bir kurum ya da kuruluşta çalışan personele çalıştıkları alan ile ilgili bilgilerini arttırmak için yapılan eğitimidir. Başka bir ifade ile hizmet içi eğitim ise; çalışanların aday veya asil olarak işe girişinden çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklikler yapmaya dönük etkinliklerdir. Bu tür eğitimin amacı işgörenin bilgi, beceri ve anlayış yönünden gelişimini sağlayarak işindeki verimliliğini ykseltebilmektir. Böylelikle kişinin kendine olan güveni artacak ve işine daha iyi motive olabilecektir.¹⁸⁶

3.3.2.5. Tecrübe (Kıdem)

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye başvuran ve kabul edilen kişi çalışma koşullarının st düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan birey, zamanla işin bazı gerçeklerini kavrar. Halen bulunduğu görev diliminde yükselme olanağının olmadığını, iş arkadaşlarının sevimsiz olduğunu görebilir. İşte bu gerçekler önce tatminsizlik yaratır. Bu sonucun nedeni ise kişinin gerçekçi olmayan beklentileridir. Yeni işe başlayan bireylerin iş hakkında beklentileri eski çalışanlara göre yüksektir. Yeni işe başlayanlar çok daha iyi Şeyleri hayal etmektedirler. Ancak zamanla bu isteklerinin karşılanması olanağının olmadığını gördüklerinde iş tatminsizliği yasayacaklardır. Yeni işe başlayanların iş tatmini eski çalışanlara oranla düşük olmaktadır.¹⁸⁷

Aşağıda bahsedilen nedenlerden dolayı çalışma süresi arttıkça çalışanın tatmin düzeyinin de artacağı dşnlmektedir:¹⁸⁸

- Kişinin kıdeminin artması, işini daha iyi kavraması ve bunların çalışana vermiş olduğu başarma hissi,

¹⁸⁵ Konuk, **age**, 72

¹⁸⁶ Edip rc, Füsun Esenkal, "Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 152

¹⁸⁷ Konuk, **age**, 71

¹⁸⁸ Keser, **age**, 114

- Özellikle çalışma süresi arttıkça, örgütün personelin ihtiyaçlarını giderek daha çok karşılayacak olması,
- Çalışma süresi arttıkça çalışanın giderek örgüt ve işi ile bütünleşmesi,
- Çalışma süresi arttıkça örgütün çalışanına daha geniş olanaklar sunması.

Ayrıca kişilerin hizmet süreleri arttıkça meslekte var olan problemlerin genelde çözüme kavuştuğu, gelecek kaygısının azaldığı bu nedenle de çalışan tatmininin arttığı düşünülmektedir.¹⁸⁹

3.4. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatminin hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz şekilde nitelendirilebilecek sonuçları vardır. Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde geçiren bir çalışanın tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olmasının çalışan mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır.¹⁹⁰

Aşağıdaki maddeler, çalışanlarda iş tatminini arttırmada yardımcı olacaklardır:¹⁹¹

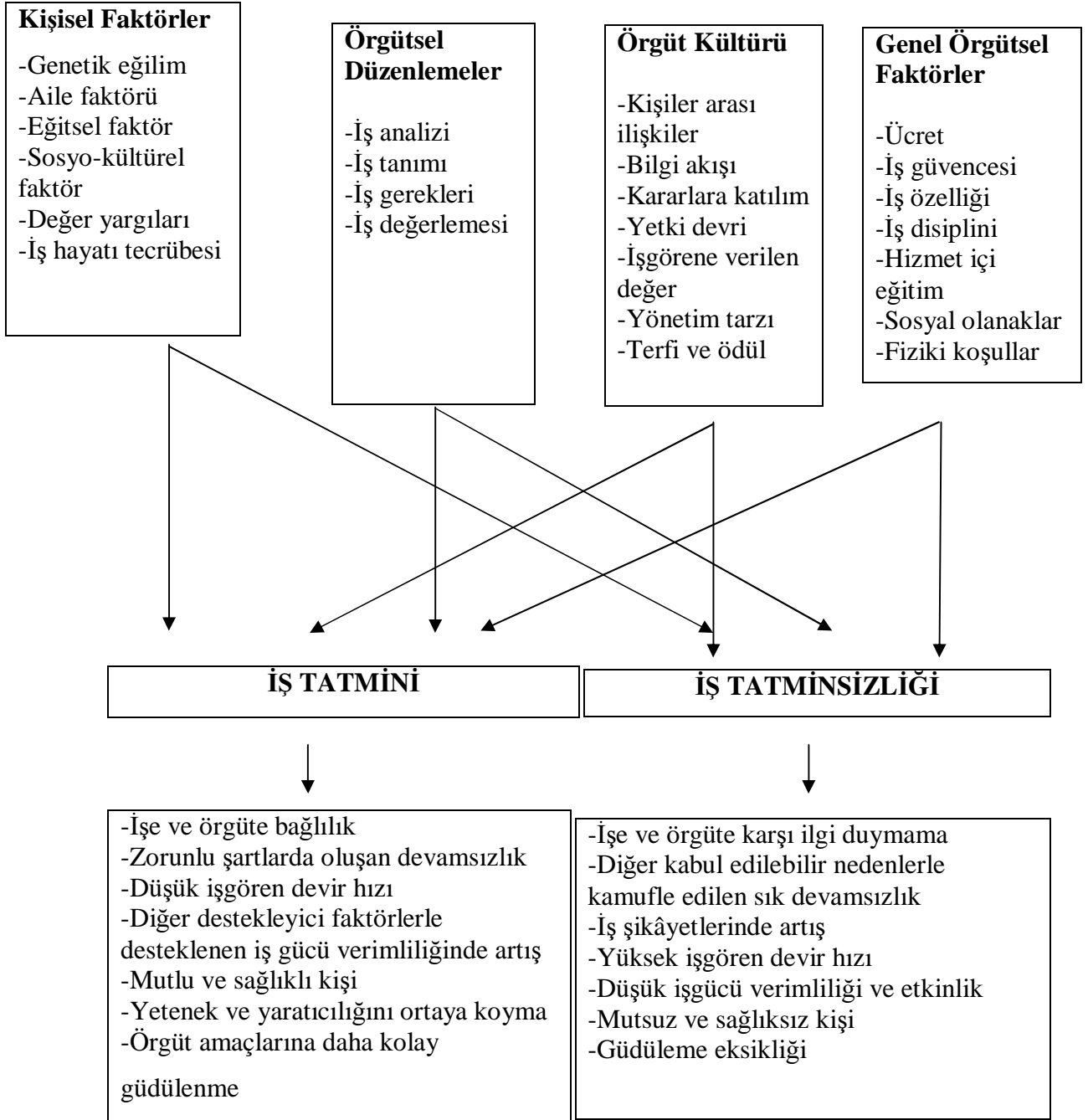
- İşi eğlenceli hale getirmek,
- Adil ücret, yarar ve terfi olanakları,
- Bir iş için ilgi ve becerileri uyumlu kişileri birbirleriyle eşleştirmek (doğru işe doğru çalışanlar),
- Heyecan verici ve tatmin hissi uyandıran iş dizaynı.

¹⁸⁹ Age, 115

¹⁹⁰ Şahal, age, 73

¹⁹¹ Luthans, age, 234

İŞ ORTAMINA BAĞLI ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER



Şekil 4: İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi

Erdal Özer, “Yiyecek İçecek Servisi Bölümü İşgörenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 80.

Şekil 4’de iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri gösterilmektedir.¹⁹² İşgörenin, 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. İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar.¹⁹³

3.4.1. Olumsuz Sonuçlar

3.4.1.1. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme

Devamsızlık, işletmelerin karşılaştığı ciddi sorunlardan biridir. Devamsızlık, çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanabilir.¹⁹⁴ 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.¹⁹⁵

İşte doyumsuzluk olduğunda işe devam oranında azalma olduğu saptanmıştır. İş tatmini düşük olan işgörenin psikolojik rahatsızlık bahanesiyle istirahat almaları, hastalık ya da kişisel nedenlerle sürekli izin almaları ya da işe geç gelmeleri sık sık görülen bir durumdur. İşe geç gelmeyle baş edebilmenin en iyi yollarından biri çalışanların beklentilerine uygun, tatmin edici bir ortam yaratmaktır.¹⁹⁶

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

¹⁹² Özer, age, 80

¹⁹³ Bucak, age, 87

¹⁹⁴ Telman, Ünsal, age, 71

¹⁹⁵ Çetinkanat, age, 3

¹⁹⁶ Türk, age, 98

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.¹⁹⁷

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 işgörelere 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.¹⁹⁸

Bireysel performansı etkilemesinin yanında devamsızlığın grup performansını da etkileyebileceği görüşü üzerinde durulmaktadır. Devamsızlık grup üyeleri arasındaki bağı zayıflatabilir. Bunun yanında görevlerin birbirine karşılıklı olarak bağımlı olduğu, yüksek düzeyde koordinasyonun gerektiği, her üyenin farklı türde becerilere ihtiyacı olduğu durumlarda grup performansı bireysel performanstan etkilenecektir. Devamsızlık yapan bir çalışanın yarattığı boşluğu doldurmak için diğer iş arkadaşlarının daha fazla çalışması gerekebilir. Bu durum, çalışma arkadaşları arasında yorgunluk ve performansta düşüşe neden olup uğradıkları haksızlıktan ötürü devamsızlık yapmayan çalışanların devamsızlık yapanlara karşı olumsuz bir tavır içine girmelerine yol açabilir.¹⁹⁹

¹⁹⁷ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları No:5, 1999), 252

¹⁹⁸ Ayan, age, 72

¹⁹⁹ Telmen, Ünsal, age, 74

3.4.1.2. İşten Ayrılma

İş tatmini ile işten ayrılma davranışı arasında ters yönde ve tutarlı bir ilişki vardır. Yüksek iş tatmini düşük iş gücü devrine neden olur. Daha fazla tatmin olmuş işgörenler, işverenleriyle daha uzun süre çalışırlar. Bunun yanında iş tatminsizliği çekenlerin ise ilk fırsatta işten ayrılmayı düşündükleri de gözlenmiştir.²⁰⁰ Özellikle otoriter yönetim anlayışı, geleneksel yönetim yaklaşımlarının bulunduğu örgütlerde, çalışanların sıkça iş değiştirme ve mevcut işinden ayrılma eğiliminde oldukları görülmektedir.²⁰¹

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde statülerine göre de bir farklılaşma söz konusudur. Özellikle yönetim kademelerinde bulunan bireylerin işten ayrılma eğilimleri daha düşüktür. Bu eğilim üzerinde, örgütün yönetici grubuna ciddi düzeyde yatırım yapmasının ve işyerinde kalmasını sağlamaya yönelik olanakların payı büyüktür.²⁰²

İşini sevmeyen bir kişinin işten uzak kalmak istemesi kaçınılmazdır. İşten ayrılma, normal çalışmalarını aksatabilir, kalanların moralini bozar ve yeniden eleman bulunması, eğitilmesi gibi maliyet problemleri yaratır.²⁰³

Örgüt açısından işgören devri bazen olumlu bir sonuç olarak da görülebilir. İşten ayrılan işgören, işlevsel ve iyi bir işgören ise bu örgüt için bir kayıptır. Ancak, işgören işlevsel olmayan ve kötü bir işgören ise bu durum örgüt açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilir.²⁰⁴

3.4.1.3. Fiziksel ve Ruhsal Sağlık

Uyumak dışında en uzun zamanın harcandığı diğer bir eylem de iş yapmaktır. Bu nedenle iş doyumu, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığıdır denebilir.²⁰⁵ Çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığı da iş tatminleriyle bağlantılıdır, buna göre iş tatmini yüksek çalışanların, fiziksel ve zihinsel sağlığı da iyi olacaktır.²⁰⁶

İş tatminsizliğinin önemli bir boyutu bireyin sağlığını yakından etkilemesidir. Tatminsizliğin zaten kendisi hoş olmayan bir durumdur ve bu durum kişide çatışma ve

²⁰⁰ Ayan, **age**, 73

²⁰¹ Keser, **age**, 136

²⁰² **Age**, 137

²⁰³ Türk, **age**, 98

²⁰⁴ Bilir, **age**, 29

²⁰⁵ Çetinkanat, **age**, 5

²⁰⁶ Vecchio, **age**, 125

strese de neden olmaktadır. Birçok çalışma, tatminsizlik yaşayan çalışanların baş ağrısından kalp krizine kadar pek çok sağlık sorunu yaşayabileceklerini göstermektedir. Bazı çalışmalar, iş tatmini hayat uzunluğunun bir belirtisi olarak ele almakta; bunun sigara kullanımı veya fiziksel kondisyondan daha fazla hayat uzunluğuna etkisi olduğunu öne sürmektedirler.²⁰⁷

3.4.2. Olumlu Sonuçlar

İş tatminin sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. İş tatminini sağlayan işgörenlerin örgüte bağlanması, işini sevmesi, örgüt çıkarlarını ön planda tutması, performansının artması, mutluluğunu her alana yansıtması, sağlığının iyi olması, huzurlu olması gibi sonuçların ortaya çıkması beklenebilir.²⁰⁸

Şüphesiz iş tatmini belirli sınırlar içerisinde başarıyı etkileyecektir. Her şeyden önce iş tatmini işletmelerde uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu edilirse daha verimli olarak buna karşılık verirler. İşlerinde yüksek performans gösterenlerin daha fazla tatmin buldukları da bilinmektedir. İş tatminin başarı üzerinde dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Eğer çalışanlar, işletmede ortaya koyacakları yüksek başarının bir yolla ödüllendirileceklerini bilirse, başarı için çaba harcarlar, sonuçta alacakları ödülle iş tatmini bulurlar. Bu durumda iş başarısının tatmin üzerindeki etkisi daha önemli olur.²⁰⁹

İşgörenin işinden sağladığı doyum, yaşamını da etkiler. İnsan, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak, geneller. İşgörenin de aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi doğaldır. İşini haz duyarak yapan bir işgörenin, bu güzel yaşamının, ömrünün uzamasına yol açacağını söylemek olanaklıdır. Bunun yanında, işgörenin, hem bedensel hem de ruhsal sağlığı yönünden işten doyumunun, işgörene olumlu etki yapacağı da varsayılabilir.²¹⁰

²⁰⁷ Aygen Oksay, "Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 40

²⁰⁸ Bilir, **age**, 27

²⁰⁹ Erdoğan, **age**, 247

²¹⁰ Bilir, **age**, 26

3.5. İş Tatmini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

3.5.1. Rotasyon

İş rotasyonu esasen monotonluğu azaltmak, işteki canlılığı ve motivasyonu arttırmak için çalışanları farklı işlerde dönüşümlü olarak çalıştırmak ve kişilere çapraz eğitimle farklı beceriler ve iş esnekliği kazandırmaktır.²¹¹ İş rotasyonunun başlıca yararları aşağıda sıralanmaktadır:²¹²

- Bir işçi sürekli olarak değişik işler yapmakla birçok işi öğrenmekte,
- Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta,
- Çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğunu hissetmekte,
- Montaj hattında çalışan diğer tüm işçileri tanıma olanağına sahip olmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.

Çalışanın görev yaptığı işten başka bir işe ve dolayısıyla birime geçtiği bu uygulamada, söz konusu işin değiştirilmesine karşın çalışanın alacağı ücretle ilgili herhangi bir değişiklik söz konusu değildir. Böylece çalışanın kariyer gelişimine uygun olan çalışmalar konusunda kurum tarafından esneklik gösterilmektedir.²¹³

3.5.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme yöntemi, çalışan kişi için işlerin dikey olarak genişletilmesi anlamına gelmektedir. Bu uygulamada, işlerde derinlemesine bir artış görülmektedir. Söz konusu uygulamanın yararı, çalışana daha fazla kontrol verilerek çalışanın işiyle ilgili söz sahibi olmasının sağlanmasıdır.²¹⁴ Çalışanlara iş planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme gruplarının oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir.²¹⁵

İş zenginleştirme; işin hem nitel hem de nicel olarak çalışan tarafından geliştirilmesini amaçlayan bir uygulamadır. Burada amaçlanan diğer unsur ise, işin ilginçleşerek çalışan için tatmin veren bir duruma bürünmesinin sağlanmasıdır. Böylece çalışanın işe olan tutumu değişmekte ve işten alınan hoşnutluk artmaktadır. İşletmelerde iş zenginleştirme ile değiştirilen görevler, kolay olsa bile, çalışan için

²¹¹ Oksay, **age**, 45

²¹² Türk, **age**, 101

²¹³ Arslan, **age**, 51

²¹⁴ Keser, **age**, 175

²¹⁵ Oksay, **age**, 45

manevi bir tatmin sağlamakta, bu da kişinin motivasyonunu arttırmaktadır. Aynı zamanda iş zenginleştirme sayesinde değişen görevler edinen çalışan, ileride sıranın kendisine de geleceğini bilmekte ve bu nedenle hem kendisine hem de diğer çalışma arkadaşlarına yöneltilebilecek herhangi bir üstünlük kompleksinin olmayacağını farkında olarak bu bilinçle hareket etmektedir. İşe dönük tatmini kolaylaştıran bu uygulama diğer taraftan çalışanın işine olan bağlılığı ve motivasyonunun da yüksek olmasını sağlamaktadır.²¹⁶

3.6. Belediyelerde İş Tatmini

Örgütlerin sahip oldukları personel dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir veya çeşitli yollardan sağlanabilir bir özellik taşımaktadır. Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır. Çağımızda kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın bütün kurum ve kuruluşların müşteri, rekabet, değişim ve yeniliğe ayak uydurmaları zorunludur. Bunu sağlayabilmenin tek faktörü (yolu) ise insan kaynağının liyakatli ve yetişmiş olmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi ve sisteminin örgüt için ne kadar önemli olduğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır, gerekli nitelikleri taşıyan personel ve yönetimine sahip olmayan kuruluşların nitelikli hizmet sunmaları, rekabet etmeleri, toplumsal değişim hızına ayak uydurmaları mümkün değildir.²¹⁷

Memur ve işçi kadroları üzerinde merkezi yönetimin denetimi bulunmaktadır. Kadro iptal-ihdas işlemleri uzun yazışmaları gerektirmekte ve merkezi sınav sisteminin dışında memur ve işçi ataması yapılamamaktadır. Öte yandan, memur ve işçi statüleri güvenceli olduğundan personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Çalıştığı işte emekli oluncaya kadar kalması garanti olan ve çalışmadığı ve kurum için verimli olmadığı zaman işinden olma endişesi taşımayan personel, kendisini işine vermemekte, dolayısıyla verimli olamamaktadır.²¹⁸

Sürekli toplumla iç içe olup, insanların günlük ihtiyaçlarını karşılama işini yapan belediye çalışanları, şüphesiz ki yaptıkları işler ve ürettikleri hizmet kalitesiyle toplum hayatına doğrudan müdahale etmektedirler. Günümüzde belediyelerin gördükleri hizmetler nitelik ve nicelik olarak arttığı gibi günlük hayatı daha da

²¹⁶ Arslan, **age**, 55

²¹⁷ Demirhan, **age**, 71

²¹⁸ Demirhan, **age**, 75

yakından kapsamaktadır. Çalışanların, yaptıkları işten zevk almaları toplumun memnuniyet duygularını ve huzurlarını yakından etkilemektedir.²¹⁹

²¹⁹ Age, 76

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ülkemizde yerel yönetimlerdeki hizmet içi eğitim faaliyetleri tek merkezden yürütülmemekle birlikte, bunların eğitim alanlarındaki payları da oldukça düşüktür. TODAİE\YYAEM başta olmak üzere, İç İşleri Bakanlığı\Valilikler, Devlet Personel Başkanlığı, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı ve Türk Belediyecilik Derneği ile çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yürütülmektedir. Bu eğitim kuruluşlarınca verilen eğitimler, ülke genelinde bir plan dahilinde olmayıp, birbirleri ile bağlantısı olmayan kurumlarca ve belediyelerin ancak sınırlı bölümlerine ulaşabilen bir çalışma alanı durumundadır. Görevleri yerel halkla sürekli etkileşim içinde olmayı gerektiren belediye personelinin, gerekli bilgi ve becerilerle donatılarak hizmet verdiği kitleyle nasıl iletişime geçeceği konusunda da mutlaka bir eğitimden geçmesi gerekmektedir. Bu noktada da belediye yönetimlerine sorumluluk düşmektedir. Başarılı bir belediye yönetiminin personeline dair eğitim politikasında; tasarruf gerekçeleriyle eğitimin ertelenmemesi, insan gücü planlaması kapsamında eğitim önceliklerinin belirlenmesi, her alanda ve her düzeyde eğitim faaliyetlerini yürütmesi ve en önemlisi de bu faaliyetlerde süreklilik sağlayarak eğitim sonrası değerlendirmelerin yapılmasının yer alması gerekmektedir.

Günümüz şartlarında rekabette üstünlük sağlamanın en önemli yolu bilgi üretmek ve yönetmektir. Bu yüzden değişen çalışma ve rekabet koşullarına ayak uydurması gereken organizasyonların çalışanlarının eğitimi, nitelikli ve iletişimi kuvvetli olması gerekmektedir.

Ayrıca hiç şüphesiz tatminsiz çalışanlarıyla bir şirketten karlılık ve başarı beklenemez. Özellikle günümüz şirketleri birçok karmaşık sorunla mücadele etmek zorundadırlar. Bu yüzden insan faktörü çok büyük önem taşımaktadır ve doğal olarak iş tatmininin de önemi günden güne artmaktadır.

Bu iki kavram yani iş tatmini ve hizmet içi eğitim kavramları, birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini etkileyen kavramlardır. Günümüz organizasyonlarında her iki kavram da insan kaynaklarının fonksiyonunun gelişmesiyle önem kazanmıştır.

Araştırma sonuçlarının, çalışanların iş hayatları açısından önemli olabileceği ve bundan sonraki araştırmalar için de kaynak teşkil edebileceği düşünülmüştür.

Araştırma iş tatmini ile hizmet içi eğitim algılamalarının kamu sektörü çalışanları üzerinde incelenmesini amaçlamaktadır. Böylece organizasyonlar için eğitimin önemi ve gerekliliği ve bunun iş tatminine etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Çalışanların hizmet içi eğitimin uygulanması, hizmet içi eğitimin yönlendirilmesi ve hizmet içi eğitimin planlanması ve değerlendirilmesi boyutlarını algılamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem) göre iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Çalışanların demografik özelliklerine göre hizmet içi eğitim algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

4.2.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada analiz edilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

Ana Hipotez:

H1: Çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H2: Çalışanların iş tatmini ile hizmet içi eğitimin uygulanması algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

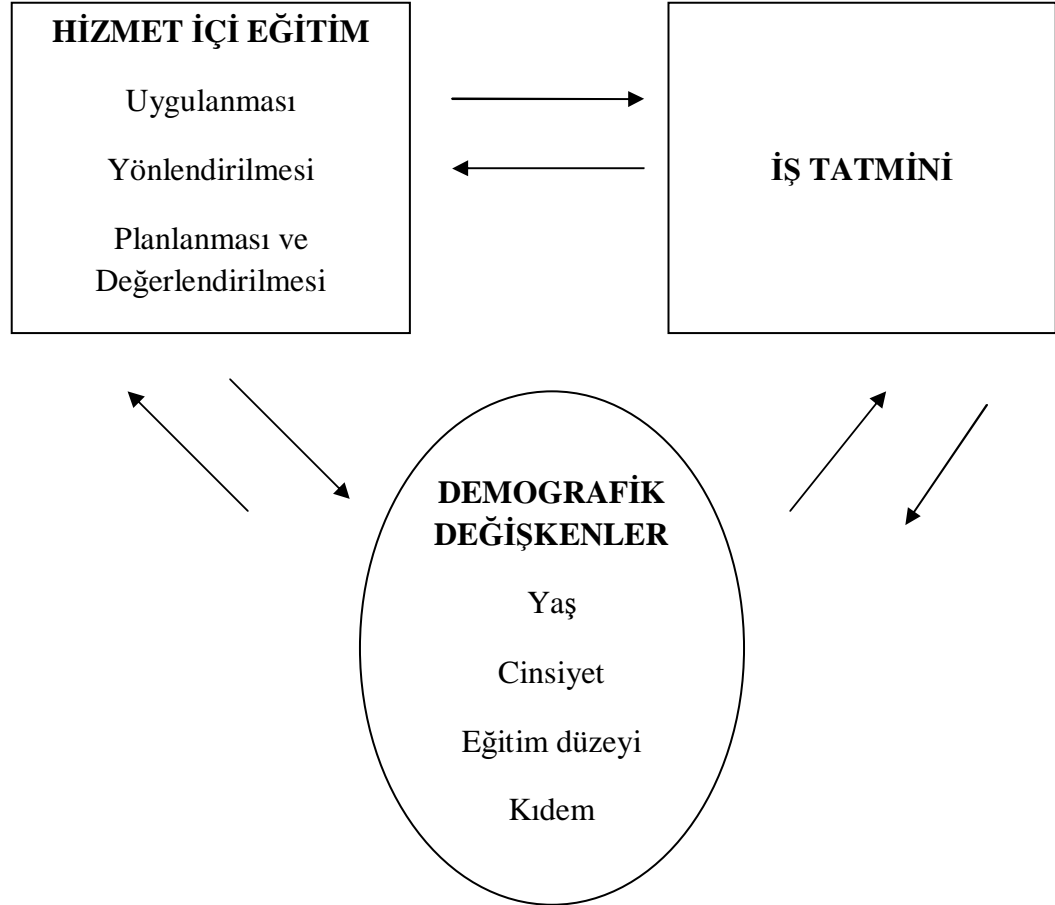
H3: Çalışanların iş tatmini ile hizmet içi eğitimin yönlendirilmesi algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların iş tatmini ile hizmet içi eğitimin planlanması ve değerlendirilmesi algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların iş tatmini, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

4.3.Araştırmanın Modeli



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

4.4.Araştırmanın Varsayımları

Çalışanların veri toplama aracı olan ankete verdikleri yanıtların doğru ve dürüst olduğu varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan anketin, araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı varsayılmaktadır. Ayrıca verilerin toplanacağı örneklemin, evreni temsil edebilir nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

4.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada insan kaynakları yönetiminin sadece eğitim fonksiyonu ele alınmıştır. Bununla ilgili olarak, eğitimin planlanması, uygulanması ve eğitimde kullanılan

yöntemler ve eğitimin değerlendirilmesi boyutları incelenmiştir. İş tatmini ise önemi, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler ve sonuçları açısından incelenmiştir.

Araştırma sadece İstanbul ilinde bulunan Şişli Belediyesi'nin Esentepe merkez binasında çalışan 140 beyaz yakalı personele uygulanmıştır.

4.6.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul İli Şişli Belediyesi'ndeki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada evreni temsil eden tüm çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda 170 tane anket dağıtılmış, bunlardan 140 tanesinden eksiksiz ve doğru bir şekilde geri dönüş sağlanmıştır. Ankete katılan bu 140 çalışan da araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Böylece evrenin % 82'sine ulaşılmıştır.

4.7.Veri Toplama Yöntemi

Araştırma tanımlayıcı araştırma modelindedir. Tanımlayıcı araştırma, araştırma konusu olayın ve olayın değişkenlerinin çoğu zaman değişkenler arasındaki ilişkilerin ayrıntılı olarak tanımlanması ve analiz edilmesidir. Bu araştırmada, hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hizmet içi eğitim ile ilgili 12 ifadeye, ikinci bölümde iş tatminine ilişkin 14 ifadeye ve üçüncü bölümde ise cinsiyet, yaş, eğitim ve kıdem gibi demografik özelliklere yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ankette hizmet içi eğitimi içeren ölçek için; Turgay Bucak tarafından hazırlanan, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, "Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama" konulu yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. İş tatmini bölümü için ise Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiş olan İş Tatmini Ölçeği'nden yararlanılmıştır.

Anketin birinci ve ikinci bölümündeki sorular görüş ve tutum belirleme amacı taşıdığı için, yargısal ölçme tekniklerinden 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, "1: Tamamen katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsız, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum" şeklindedir.

Ayrıca söz konusu anket çalışanların kişisel bilgileri, iş tatmini düzeyi ve eğitim uygulamaları ile ilgili görüşlerini içermektedir. Anketin uygulanmasında soru formu araştırmacı tarafından çalışanların elden dağıtılmış, doldurmalarını müteakip yine elden toplanmıştır.

4.8. Veri Analiz Teknikleri

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 18.0 (Statistical Programme for Social Sciencies) programı ile analiz edilmiştir.

Bucak'ın "Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama" konulu yüksek lisans tezinde yaptığı faktör analizinde, hizmet içi eğitim ölçeğine ait "planlama ve değerlendirme", "yönlendirme" ve "uygulama" boyutları elde edilmiştir. Bu araştırmada da bu boyutlar kabul edilmiştir.

Uygulanan anket formundaki sorulara güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir.²²⁰ İş tatmini ile ilgili 14 sorunun güvenilirlik test sonucu α değeri 0,901; hizmet içi eğitim ile ilgili 12 sorunun güvenilirlik test sonucu α değeri 0,718 olarak bulunmuştur. Bu değerler, 0,70 den büyük olduğundan, anketin güvenilebilir düzeyde olduğu kabul edilmektedir.

Ayrıca verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tablo 3'de görüldüğü gibi, Kolmogorov- Smirnov Z testi yapılmıştır. Analiz sonuçları anket sonrasında elde edilen verilerin, normal dağılım göstermediğini ($p < 0,05$) ortaya koymaktadır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesinin ve yönünün belirlenmesinde Korelasyon analizi kullanılmış, değişkenlerin işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde ise parametrik olmayan analizlerden Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerini incelemek amacıyla da frekans dağılımlarına bakılmıştır.

²²⁰ Beril Sipahi, E.Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 3.bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2010), 89

Tablo 3: Anketlerin Dağılım Durumu

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	Sd	Anlamlılık
Hizmet İçi Eğitim	,082	140	,023
İş Tatmini	,103	140	,001

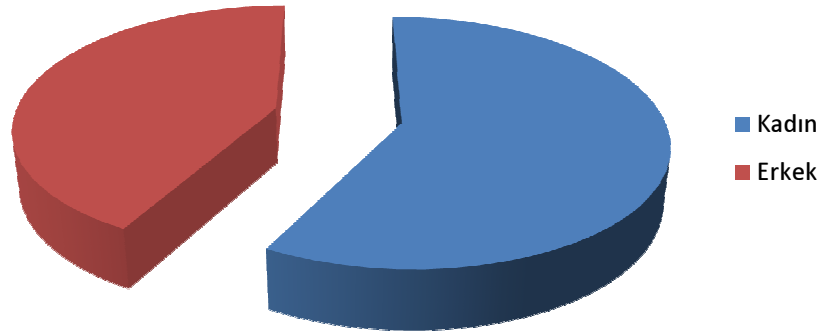
4.9.Bulgular ve Yorumlar

4.9.1.Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 4’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların % 58’i kadın, % 42’si erkektir. Yani çalışanların cinsiyet dağılımlarında hemen hemen eşitlik söz konusudur.

Tablo 4: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kadın	81	57,9
Erkek	59	42,1
Toplam	140	100,0

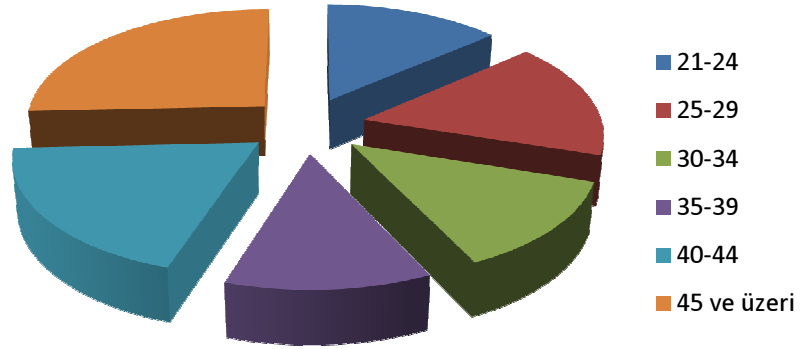


Şekil 6: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Tablo 5'te özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların % 14'ü 21-24, % 16'sı 25-29, % 13'ü 30-34, % 12'si 35-39, % 19'u 40-44 yaşlarında ve %26'sı 45 yaş ve üzerindedir. Yani çalışanların yaklaşık yarısı 40 yaş ve üzerindedir.

Tablo 5: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
21-24	19	13,6
25-29	23	16,4
30-34	18	12,9
35-39	17	12,1
40-44	27	19,3
45 ve üzeri	36	25,7
Toplam	140	100,0

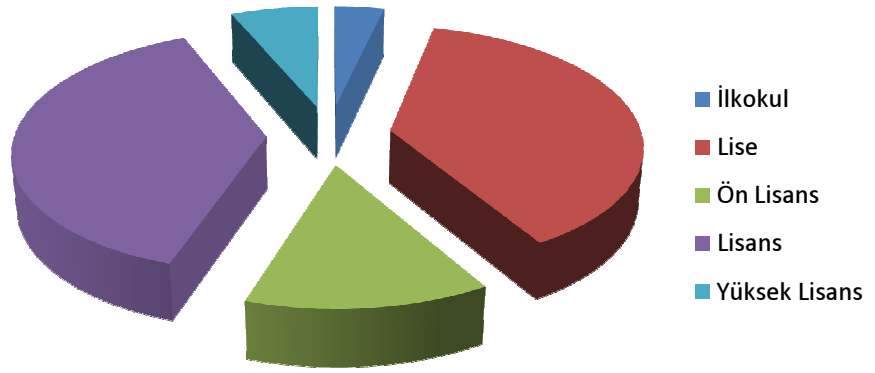


Şekil 7: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Örneklem grubunun eğitim düzeylerine göre dağılımları Tablo 6'da özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların % 3'ü ilkokul, % 38'i lise, % 14'ü ön lisans, % 39'u lisans, % 6'sı yüksek lisans eğitimine sahiptir. Yani çalışanların eğitim düzeylerine bakıldığında daha çok lise ve üniversite mezunlarının varlığı söz konusudur.

Tablo 6: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
İlkokul	5	3,6
Lise	53	37,9
Ön Lisans	19	13,6
Lisans	54	38,6
Yüksek Lisans	9	6,4
Toplam	140	100,0

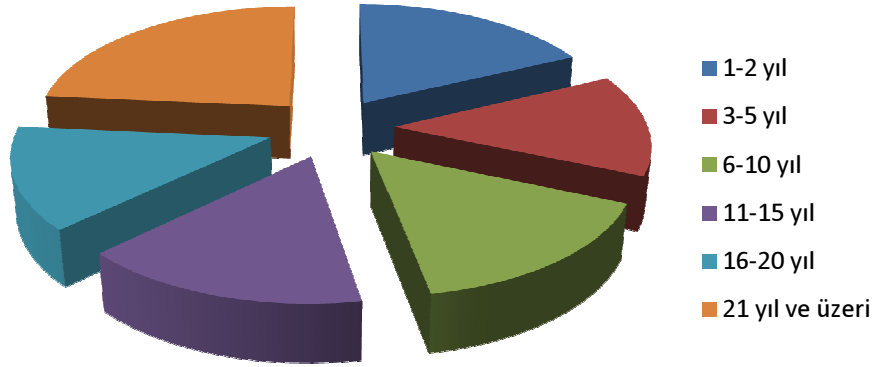


Şekil 8: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun kıdemlerine göre dağılımları Tablo 7’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların % 18’i 1-2 yıl, % 13’ü 3-5 yıl, % 16’sı 6-10 yıl, % 16’sı 11-15 yıl, % 13’ü 16-20 yıl ve % 24’ü 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Yani çalışanların yarısı 10 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Tablo 7: Çalışanların Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1-2 yıl	25	17,9
3-5 yıl	19	13,6
6-10 yıl	22	15,7
11-15 yıl	22	15,7
16-20 yıl	19	13,6
21 yıl ve üzeri	33	23,6
Toplam	140	100,0



Şekil 9: Çalışanların Kıdemlerine Göre Dağılımı

4.9.2.Hizmet İçi Eğitim Algılamaları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları ile iş tatminini arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin korelasyon katsayısı $r = 0,381$ olarak bulunmuştur. Yani çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları ile iş tatminini arasında pozitif yönde ve zayıf seviyede bir ilişki vardır. Bu sonuç istatistiksel olarak H1 hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

H1: Çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları ile iş tatminini arasında ilişki vardır.

Tablo 8: Hizmet İçi Eğitim Algılamaları ile İş Tatminini Arasındaki İlişki

		Hizmet İçi Eğitim	İş Tatmini
Hizmet İçi Eğitim	Korelasyon Katsayısı	1,000	,381**
	İst. Anlamlılık (2yönlü)		,000
	Frekans	140	140
İş Tatmini	Korelasyon Katsayısı	,381**	1,000
	İst. Anlamlılık (2yönlü)	,000	
	Frekans	140	140

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

4.9.2.1. İş Tatmini ile Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların hizmet içi eğitimin uygulanması boyutu algılamaları ile iş tatmini arasındaki ilişki ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, çalışanların hizmet içi eğitimin uygulanması boyutu algılamaları ile iş tatminini arasındaki ilişkinin korelasyon katsayısı $r = 0,354$ olarak bulunmuştur. Yani çalışanların hizmet içi eğitimin uygulanması boyutu algılamaları ile iş tatminini arasında pozitif yönde ve zayıf seviyede bir ilişki vardır. Bu sonuç istatistiksel olarak H2 hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

H2: Çalışanların hizmet içi eğitimin uygulanması boyutu algılamaları ile iş tatminini arasında ilişki vardır.

Tablo 9: İş Tatmini ile Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması Boyutu Arasındaki İlişki

		İş Tatmini	Uygulama
İş Tatmini	Korelasyon	1,000	,354**
	Katsayısı		
	İst. Anlamlılık (2yönlü)		,000
	Frekans	140	140
Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması	Korelasyon	,354**	1,000
	Katsayısı		
	İst. Anlamlılık (2yönlü)	,000	
	Frekans	140	140

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

4.9.2.2. İş Tatmini ile Hizmet İçi Eğitimin Yönlendirilmesi Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların hizmet içi eğitimin yönlendirilmesi boyutu algılamaları ile iş tatmini arasındaki ilişki ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, çalışanların hizmet içi eğitimin yönlendirilmesi boyutu algılamaları ile iş tatminini arasındaki ilişkinin korelasyon katsayısı $r = 0,314$ olarak bulunmuştur. Yani çalışanların hizmet içi eğitimin yönlendirilmesi boyutu algılamaları ile iş tatminini arasında pozitif yönde ve zayıf seviyede bir ilişki vardır. Bu sonuç istatistiksel olarak H3 hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

H3: Çalışanların hizmet içi eğitimin yönlendirilmesi boyutu algılamaları ile iş tatminini arasında ilişki vardır.

Tablo 10: İş Tatmini ile Hizmet İçi Eğitimin Yönlendirilmesi Boyutu Arasındaki İlişki

		İş Tatmini	Yönlendirme
İş Tatmini	Korelasyon Katsayısı	1,000	,314**
	İst. Anlamlılık (2yönlü)		,000
	Frekans	140	140
Hizmet İçi Eğitimin Yönlendirilmesi	Korelasyon Katsayısı	,314**	1,000
	İst. Anlamlılık (2yönlü)	,000	
	Frekans	140	140

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

4.9.2.3. İş Tatmini ile Hizmet İçi Eğitimin Planlanması ve Değerlendirilmesi Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada çalışanların hizmet içi eğitimin planlanması ve değerlendirilmesi boyutu algılamaları ile iş tatmini arasındaki ilişki ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, çalışanların hizmet içi eğitimin planlanması ve değerlendirilmesi boyutu algılamaları ile iş tatminini arasındaki ilişkinin korelasyon katsayısı $r = 0,193$ olarak bulunmuştur. Yani çalışanların hizmet içi eğitimin planlanması ve değerlendirilmesi boyutu algılamaları ile iş tatminini arasında pozitif yönde ve zayıf seviyede bir ilişki vardır. Bu sonuç istatistiksel olarak H4 hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

H4: Çalışanların hizmet içi eğitimin yönlendirilmesi boyutu algılamaları ile iş tatminini arasında ilişki vardır.

Tablo 11: İş Tatmini ile Hizmet İçi Eğitimin Planlanması ve Değerlendirilmesi Boyutu Arasındaki İlişki

		İş Tatmini	Planlama ve Değerlendirme
İş Tatmini	Korelasyon Katsayısı	1,000	,193*
	İst. Anlamlılık (2yönlü)		,022
	Frekans	140	140
Hizmet İçi Eğitimin Planlanması ve Değerlendirilmesi	Korelasyon Katsayısı	,193*	1,000
	İst. Anlamlılık (2yönlü)	,022	
	Frekans	140	140

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

4.9.3. İş Tatmininin Demografik Özelliklere Göre Farklarına Yönelik Bulgular

Bu bölümde çalışanların iş tatmininin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem gibi demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

4.9.3.1. İş tatmininin Cinsiyete Göre Farkına İlişkin Bulgular

İş tatmininin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Mann-Whitney U testi yapılmış ve p değeri 0,098 bulunmuştur. Buna göre $p = 0,098 > 0,05$ olduğu için, çalışanların iş tatmini cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 12: İş tatmininin Cinsiyete Göre Fark Testi

	İş Tatmini
Mann-Whitney U	1997,500
Wilcoxon W	5318,500
Z	-1,655
Anlamlılık (2 yönlü)	,098

4.9.3.2.İş tatmininin Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Düzeyine Göre Farklarına İlişkin Bulgular

İş tatmininin yaş, eğitim düzeyi ve kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 13: İş tatmininin Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Düzeyine Göre Farkları Analizi

Demografik Özellikler		İş Tatmini
Yaş	Ki kare	25,119
	Sd	5
	Anlamlılık	,000
Eğitim Düzeyi	Ki kare	2,027
	Sd	4
	Anlamlılık	,731
Kıdem	Ki kare	5,281
	Sd	5
	Anlamlılık	,383

Tablo 13' e göre eğitim düzeyi değişkenine ait p değeri 0,731 olarak bulunmuştur. Yani $p = 0,731 > 0,05$ olduğundan, çalışanların iş tatmini eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Kıdem değişkenine ait p değeri ise 0,383 olarak bulunmuştur. Yani $p = 0,383 > 0,05$ olduğundan, çalışanların iş tatmini sağlamaları kıdem değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

İş tatminini yaş değişkenine göre incelediğimizde, p değeri 0,000 bulunmuştur. Yani $p = 0,000 < 0,05$ olduğundan çalışanların iş tatmini yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Aşağıda bu farklılığa ilişkin tanımlayıcı istatistiklerinin tablosu verilmiştir. Bu tabloya bakıldığında, 25- 29 yaş arası çalışanların sıra değerlerinin ortalamasının 80,46, 30-34 yaş arası çalışanların sıra değerlerinin ortalamasının 72,82 ve 45 yaş ve üzeri çalışanların sıra değerlerinin ortalamasının ise 70,50 olduğu

görülmektedir. Bu nedenle bu yaş grubundaki çalışanların iş tatminlerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 14: İş tatmini ile Yaş Değişkeni Tanımlayıcı Tablosu

	Yaş	Frekans	Ortalama Sıra
İş Tatmini	21-24	19	100,68
	25-29	23	80,46
	30-34	18	70,50
	35-39	17	38,91
	40-44	27	57,57
	45 ve üzeri	36	72,82
	Toplam	140	

4.9.4.Hizmet İçi Eğitimin Demografik Özelliklere Göre Farklarına Yönelik Bulgular

Bu bölümde çalışanların hizmet içi eğitim algılamalarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem gibi demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

4.9.4.1.Hizmet İçi Eğitimin Cinsiyete Göre Farkına İlişkin Bulgular

Hizmet içi eğitimin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Mann-Whitney U testi yapılmış ve p değeri 0,547 bulunmuştur. Buna göre $p = 0,547 > 0,05$ olduğu için, çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 15: Hizmet İçi Eğitimin Cinsiyete Göre Fark Testi

	Hizmet İçi Eğitim
Mann-Whitney U	2247,000
Wilcoxon W	5568,000
Z	-,603
Anlamlılık (2 yönlü)	,547

4.9.4.2. Hizmet İçi Eğitimin Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Düzeyine Göre Farklarına İlişkin Bulgular

Hizmet içi eğitimin yaş, eğitim düzeyi ve kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 16: Hizmet İçi Eğitimin Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Düzeyine Göre Farkları Analizi

Demografik Özellikler		Hizmet İçi Eğitim
Yaş	Ki kare	14,773
	Sd	5
	Anlamlılık	,011
Eğitim Düzeyi	Ki kare	4,143
	Sd	4
	Anlamlılık	,387
Kıdem	Ki kare	13,229
	Sd	5
	Anlamlılık	,021

Tablo 16' ya göre eğitim düzeyi değişkenine ait p değeri 0,387 olarak bulunmuştur. Yani $p = 0,387 > 0,05$ olduğundan, çalışanların hizmet içi eğitim algulamaları, eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Hizmet içi eğitimi yaş değişkenine göre incelediğimizde, p değeri 0,011 bulunmuştur. Yani $p = 0,011 < 0,05$ olduğundan çalışanların hizmet içi eğitim algulamaları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Aşağıda bu farklılığa ilişkin tanımlayıcı istatistiklerinin tablosu verilmiştir. Bu tabloya bakıldığında, 21-24 yaş arası çalışanların sıra değerlerinin ortalamasının 95,66, 30-34 yaş arası çalışanların sıra değerlerinin ortalamasının 86,83 olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu yaş grubundaki çalışanların hizmet içi eğitim algulamalarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 17: Hizmet İçi Eğitim ile Yaş Değişkeni Tanımlayıcı Tablosu

Yaş	Frekans	Ortalama Sıra
Hizmet İçi Eğitim 21-24	19	95,66
25-29	23	69,04
30-34	18	86,83
35-39	17	59,35
40-44	27	58,78
45 ve üzeri	36	64,04
Toplam	140	

Hizmet içi eğitimi kıdem değişkenine göre incelediğimizde, p değeri 0,021 bulunmuştur. Yani $p = 0,021 < 0,05$ olduğundan çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları kıdem değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Aşağıda bu farklılığa ilişkin tanımlayıcı istatistiklerinin tablosu verilmiştir. Bu tabloya bakıldığında, 1-2 yıl arası çalışanların sıra değerlerinin ortalamasının 86,86, 3-5 yıl arası çalışanların sıra değerlerinin ortalamasının 80,03 olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu yıllar arası kıdeme sahip çalışanların hizmet içi eğitim algılamalarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 18: Hizmet İçi Eğitim ile Kıdem Değişkeni Tanımlayıcı Tablosu

Kıdem	Frekans	Ortalama Sıra
Hizmet İçi Eğitim 1-2 yıl	25	86,86
3-5 yıl	19	80,03
6-10 yıl	22	77,84
11-15 yıl	22	71,75
16-20 yıl	19	52,03
21 yıl ve üzeri	33	57,53
Toplam	140	

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırmalara göre, ülkemizde kamu sektöründe dağınık olarak yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetleri, bazı belediyelerde mali sıkıntılardan bazı belediyelerde personel sıkıntısından ama genel olarak tüm belediyeler için de eğitimlerin sistematik olarak tek merkezli yrtlememesinden dolayı belediyeler açısından istenilen ölçüde yarar sağlayamamakta olduğu anlaşılmıştır. Söz konusu kısıtlar belediyelerde eğitim konusunun ihmal edilmesine yol açmaktadır. Bu araştırmada İstanbul ili şişli Belediyesi Genel Müdürlüğünde, alışanların hizmet içi eğitim algılamaları ile iş tatmini ilişkisi ölçülmüştür. Hizmet içi eğitimin uygulanması, yönlendirilmesi ve planlanması ve değerlendirilmesi boyutlarıyla iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun yanı sıra çalışanların hizmet içi eğitim algılamalarının iş tatmininin, demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

Bu çalışmada, araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test edilmesine geçmeden önce, araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin güvenirlik analizi yapılmış ve anketin güvenilir olduğuna karar verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre hizmet içi eğitim algılamaları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Uygulanan sürekli eğitim programları sayesinde çalışanların bilgi ve becerileri artarken ve iş tatmin düzeylerinin de arttırılması, kaliteli mal ve hizmet üretiminde önemli katkılar sağlayacağı anlaşılmıştır. Bu sonuçtan hem işletme hem de çalışan yarar sağlamış olacaktır.

Organizasyonların başarılı ve verimli faaliyet göstermelerinde temel unsur insandır. Bu nedenle özellikle yeni işe alınan çalışanın işletmeye kazandırılması ve ondan istenilen düzeyde yararlanılabilmesi için de çalışana her zaman önem verilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Aynı zamanda organizasyonların değişen organizasyon yapısı, büyümesi, teknolojik gelişmelere uyum sağlaması değişen pazar payının özelliklerine göre yeniden yapılanma süreci de hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır.

Hizmet içi eğitimin uygulanması, yönlendirilmesi ve planlanması ve değerlendirilmesi boyutlarıyla iş tatmini arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Bu sonuca göre, iyi planlanmış ve değerlendirilmiş bir hizmet içi eğitim çalışması iyi bir şekilde yönlendirildiği ve uygulandığı zaman olumlu katkı sağladığı ve iş tatminini de arttırdığı anlaşılmaktadır. Özellikle hizmet içi eğitim uygulamaları sonuçları terfilerde de değerlendirilebilir. Adil ve objektif esaslar dahilinde terfiler yapılmalıdır.

Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç ise, hizmet içi eğitim algılamaları ve iş tatmini bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Çalışanların iş tatmini yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Buna göre 25-29, 30-34 ve 45 yaş ve üzeri çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yani, çalışanların yaşı arttıkça, iş tatminlerinin de arttığı söylenebilir. Bunun nedenleri arasında, genç çalışanların beklentilerinin ve isteklerinin daha yüksek olması ya da daha yaşlı çalışanların kazandıkları deneyim sayesinde işe uyumlarının artmış olması gösterilebilir.

Çalışanların yüksek düzeydeki iş tatminleri, işlerinden memnuniyetleri, hizmet kalitesinin de yükselmesine doğrudan katkıda bulunacaktır. İş tatminsizliğinin sonuçları ise örgütte huzursuzluk, moral düşüklüğü, devamsızlık, disiplin sorunlarında ve işgören devir hızında artış olarak ortaya çıkabilir. Sonuç olarak iş tatminsizliğinin, örgütün amaçlarına ulaşmaması, bireyin de amaçlarını gerçekleştirememesi anlamına geldiği söylenebilir.

Çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları da yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Buna göre, 21-24 ve 30-34 yaş çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yani, orta yaş aralığına sahip çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları daha yüksektir. Bunun nedeninin, bu yaş grubu çalışanların genellikle eğitimlerini henüz bitirmiş kişiler olması dolayısıyla hizmet içi eğitim uygulamalarına, değişime ve gelişime bakış açılarının, isteklerinin daha farklı olması düşünülebilir.

Çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları kıdem değişkenine göre de farklılık göstermektedir. Buna göre, 1-2 yıl ve 3-5 yıl kıdeme sahip çalışanların hizmet içi eğitim algılamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yani, daha az kıdeme sahip çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları daha yüksektir. Bunun nedeni olarak, daha az tecrübe dolayısıyla çalışanların eğitime ve gelişmeye daha çok ihtiyaç duyması gösterilebilir.

Araştırmaya katılan 140 çalışanın demografik özelliklerini özetleyecek olursak; cinsiyet olarak hemen hemen eşit bir dağılımın olduğu, yaklaşık yarısının 40 yaş ve üzerinde olduğu, eğitim düzeyi genelde lise ya da üniversite mezunlarından oluştuğu ve yarısının 10 yılın üzerinde kıdeme sahip olduğu söylenebilir.

Yöneticiler çalışanların tatmin düzeylerini arttırma amaçlı politikalarını uygularken hizmet içi eğitimi de bir araç olarak düşünmelidir. Ayrıca hizmet içi eğitim verilmeden önce eğitim ihtiyacının analiz edilmesi ve buna göre eğitim programlarının hazırlanması gerekir. Eğitim sonucunda da istenilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı gerek kısa vadede ve gerekse de uzun vadede değerlendirilmeli, eksik yönler tespit edilip verilen eğitimin personelin iş tatminine ve işletmeye olan katkılarının en üst düzeyde olması için çaba gösterilmelidir.

Özellikle anlatım yöntemleri içinde konferans, seminer gibi eğitimlerde, eğitime katılan personele sertifikaların verilmesi, yarışmalar yapıp, ödüllerin dağıtılması gibi uygulamalarla daha interaktif şekilde katılımcıların ilgisinin çekilmesi sağlanabilir. Buna ek olarak eğitime katılan çalışanlara çok kısa zamanda çok fazla bilgi yüklemesi yapılmamalıdır. Yeni işe giren çalışanlara daha yoğun bir hizmet içi eğitim verilmelidir. Hizmet içi eğitim ihtiyaçları ile ilgili olarak özellikle çalışanların öneri, istek ve ihtiyaçlarına önem verilmelidir.

Başarılı bir belediye yönetiminin personeline dair eğitim politikasında; tasarruf gerekçeleriyle eğitimin ertelenmemesi, insan gücü planlaması kapsamında eğitim önceliklerinin belirlenmesi, her alanda ve her düzeyde eğitim faaliyetlerini yürütmesi ve en önemlisi de bu faaliyetlerde süreklilik sağlayarak eğitim sonrası değerlendirmelerin yapılmasının yer alması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Aldemir, M. Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, 2004.
- Altunışık Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 5.bs. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007.
- Arslan, Neslihan. “Kurum Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Ayan, Burcu. “İşletmelerde Eğitimin Çalışanlar Üzerindeki İş Tatmini: Gıda Sektöründe Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Umut Yayın, 2000.
- Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2008.
- Benligiray, Serap. **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi**, Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006.
- Bilgin, Kamil Ufuk, Aslı Akay, Emre Kyuncu, E.Çetin Haşar. **Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim**. Ankara: Tepav Yayınları, 2007.
- Bilir, Meryem Emire. “Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5bs. İstanbul: Beta Basım, 2003.
- Blanchard, P.Nick, James W.Thacker. **Effective Training**. USA: Prentice Hall, 1998.
- Bucak, Turgay. “Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme’deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama”. Yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Colquitt Jason A., Jeffrey A.Lepine, Michael J.Wesson. **Organizational Behavior**, 2.bs. USA: McGraw-Hill, 2011.

- Çağlı, Ercan. “İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik ile İlişkisi ve Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Çalışkan, Zekeriya. “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”. **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, Malatya, 2005.
- Çetinkanat, A.Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.
- Çiftçi, Birgül, Uğur Dolgun, Derya Ergun Özler, Deniz Kağmıoğlu, Aytül Çolak, Celalettin Serinkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ekin Basım, 2010.
- Demirhan, Erol. “Belediyelerde İş Tatmini ve Turhal Belediyesi Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Dessler, Gary. **Human Resources Management**. 12bs. USA: Pearson, 2010
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları No:5, 1999.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 9.bs. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2006.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5bs. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2003.
- Goldstein, Irwin L., J. Kevin Ford. **Training in Organizations**. 4bs. USA: Wadsworth, 2002.
- Ivancevich, John M. **Human Resource Management**. 11bs. USA: Mc Graw Hill, 2009.
- Karaca, Samuray. “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Kasımov, Rafik. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan’da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2006.
- Koca, Hüseyin. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık, 2008.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 11.bs. İstanbul: Arıkan Yayınları, 2007.
- Konuk, Mustafa. “İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerinde Etkisi ve Önemi”. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 9.bs. USA: McGraw Hill, 2001.

- Negiz, Nilüfer. “Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitim Sorunu: Bir Araştırma ve Model Önerisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.12, s.3 (2007): 193-214
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. **Human Resources Management**. 7bs. USA: McGraw Hill, 2010.
- Oksay, Aygen. “Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Örücü, Edip, Füsün Esenkal. **Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 141-166.
- Özer, Erdal. “Yiyecek İçecek Servisi Bölümü İşgörenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Özgen, Hüseyin, Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi, 2010.
- Öztürk, Mustafa, Süleyman Sancak. “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”. **Journal of Yasar University**. c.2 s.7 (2007): 761-794
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tuncer Tokol. **İşletme**. 6bs. Bursa: Alfa Yayınları, 2005.
- Sipahi, Beril, E.Serra Yurtkoru, Murat Çınko. **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**. 3.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- Şahal, Eda. “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Şencan, Hüner, Nihat Erdoğan. **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**. İstanbul: Beta Basım, 2001.
- Şimşek, M.Şerif, H.Serdar Öge. **Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.
- Tahiroğlu, Figen. **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2002.
- Telman, Nursel, Pınar Ünsal. **Çalışan Memnuniyeti**. İstanbul: Epsilon Yayınları, 2004.
- Türk, Sezai. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**. Ankara: Gazi Yayınları, 2007.
- Uyargil, Cavide, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A.Oya Özçelik, Gönen Dündar, Ömer Sadullah ve Lale Tüzüner. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2009.
- Vecchio, Robert P. **Organizational Behaviour**. 3.bs. USA: The Dryden, 1995.

Yıldırım, Ferzan Bayramoğlu. **Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi**, TC. Bakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yerel yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları dizisi, 1993.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Yayınları, 2000.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme / İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik' in danışmanlığında yürütülen “Hizmet İçi Eğitim İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezi çalışmasına kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler, sadece akademik amaçlı olarak kullanılacaktır. Anket formuna ad-soyad yazmayınız. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Fatma SALMAN
Yıldız Teknik Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 21-24 <input type="checkbox"/> 25-29 <input type="checkbox"/> 30-34 <input type="checkbox"/> 35-39 <input type="checkbox"/> 40-44 <input type="checkbox"/> 45 ve üzeri
Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> ilköğretim <input type="checkbox"/> lise ve dengi <input type="checkbox"/> ön lisans <input type="checkbox"/> lisans <input type="checkbox"/> yüksek lisans <input type="checkbox"/> doktora
Kurumdaki çalışma süreniz	<input type="checkbox"/> 1-2 yıl <input type="checkbox"/> 3-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri

1. Aşağıda işinizle ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (X) işareti koyarak belirtiniz.

HİZMET İÇİ EĞİTİM	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum, Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1.İş başında verilen hizmet içi eğitimler faydalı olmaktadır.					
2.İş rotasyonu (değişimi) yoluyla, işleri tam öğreniyorum.					
3.Üstlerimin bazı yetkileri bana devretmesi, işi daha iyi öğrenmemi sağlar.					
4.Hizmet içi eğitim faaliyeti, işin yoğun olduğu saatlerde de uygulanır.					
5.İş dışında eğitim faaliyetleri, benim daha hoşuma gider.					
6.Konferansların faydalı bir eğitim yöntemi olduğunu düşünüyorum.					
7.Rol oynama yoluyla yapılan eğitimler, bana cazip gelmektedir.					
8.Örnek olayların çözümü esnasında, işimi daha iyi öğreniyorum.					
9.Çalışanların eğitim vermesi desteklenmelidir.					
10.Çalışanların aldıkları eğitimlerin, amacına ulaştığı denetlenmelidir.					
11.Çalışanların alacakları eğitimler, yıllık, düzenli olarak önceden belirlenmelidir.					
12.Çalışanların aldıkları eğitimler, terfilerde değerlendirilmelidir.					

2. Aşağıda işinizle ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (X) işareti koyarak belirtiniz.

İŞ TATMİNİ	Çok tatmin eder	Tatmin eder	Kararsız	Tatmin etmez	Hiç tatmin etmez
1.İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi					
2.Aldığım maaş (ücret) ve terfilerin miktarı					
3.İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı					
4.İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler					
5.Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi					
6.İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu					
7.İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı					
8.Yöneticimden gördüğüm destek ve rehberlik					
9.Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi					
10.İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağı					
11. İşyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi					
12. İşyerimdeki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatı					
13. İşyerimdeki rekabet fırsatı					
14.işyerimdeki yönetimin tutumu					

ÖZGEÇMİŞ

FATMA SALMAN

Adres :Esentepe mah. Cemil Cahit Toydemir sok. Emekli Subay Evleri 55.
Blok D:3 Şişli/İSTANBUL
Tel. :0536 327 29 47 – 0533 956 88 26
E-posta :salmanfatma@gmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri :Şişli- İstanbul
Doğum Tarihi : 24.01.1988
Medeni Durum : Bekar
Ehliyet : B sınıfı (27.10.2006)

EĞİTİM

2009-2012 Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisansı / İSTANBUL
2007-2008 WSFIZ University (Erasmus, 3.sınıf güz yarıyılı, İngilizce) Bialystok / POLONYA
2004-2009 Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İİBF, İşletme (%30 ing.) / BALIKESİR
2001-2004 Nişantaşı Nuri Akın Lisesi, Türkçe-Matematik / İSTANBUL
1993-2001 Mustafa Kemal İlköğretim Okulu / İSTANBUL

ALDIĞI ÖDÜL VE DERECELER

Balıkesir Üniversitesi Bandırma İİBF, 2008-2009 İşletme Bölüm ve Fakülte Üçüncülüğü

KATILINAN SEMİNERLER

22 Mayıs 2008	Yöneticilik ve Liderlik - Geleceği Yönetmek ve Hedef Belirleme – İndus Danışmanlık
29 Mart 2008	Sıradışı olmak ve Sıradışı Düşünme Teknikleri – Melih ARAT - BAÜ Sosyal Aktivite Kulübü
22 Mayıs 2006	Nlp İlkeleri ile Pazarlama ve Satış Eğitimi - Siz ve Biz Eğitim & Danışmanlık

İŞ/STAJ TECRÜBELERİ

11.2011/12.2011	Bonny Food Aş.	İnsan Kaynakları (staj)
04.2009/05.2010	Prodis İthalat İhracat Aş.	Muhasebe
01.2009/04.2009	Gulf Agency Denizcilik Aş.	Muhasebe (staj)
07.2008/08.2008	Pirsan Gümrükleme	İthalat/İhracat (staj)

YABANCI DİL

İngilizce

BİLGİSAYAR

MS Office Word- Excel- PowerPoint, Logo, SPSS, Link

İLGİ ALANLARI

Müzik, Seyahat, Bulmaca.

REFERANSLAR

Doç. Dr. Harun KAYA	Balıkesir Üniv.	0505 768 75 24
Prof. Dr. Erdal KARAGÖL	Tübitak	0533 460 70 28