

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE
ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Semre KURU

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN**

ARTVİN-2022

TEZ BEYANNAMESİ

Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Eğitim Faaliyetlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☒

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐

Tezim sadece Artvin Çoruh Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☐

Teziminay süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

25/07/2022

Semre KURU

TEZ KABUL TUTANAĞI

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğretim Üyesi Özgür DOĞAN danışmanlığında, Semre KURU tarafından hazırlanan çalışma 25/07/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Mustafa SAVCI

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. DR. Fikret SÖZBİLİR

İmza:

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

.... / /2022

Doç. Dr. Hüseyin PEKER

Enstitü Müdür

İÇİNDEKİLER

TEZ BEYANNAMESİ	I
TEZ KABUL TUTANAĞI	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLO LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİL LİSTESİ	X
KISALTMALAR.....	XI
ÖZET	XII
SUMMARY	XIV
ÖNSÖZ	XVI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM FAALİYETLERİ

1. EĞİTİM VE EĞİTİMLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	3
1.1. Eğitim	3
1.2. Geliştirme	4
1.3. Yetiştirme	5
2. ÖRGÜTLERDE EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ÖNEMİ VE YARARLARI.....	5
2.1. Örgüt Açısından Eğitimin Önemi.....	5
2.2. İş gören Açısından Eğitimin Önemi	6
2.3. Eğitim Faaliyetlerinin Genel Yararları	7
3. EĞİTİMİN AMAÇLARI	10
3.1. Sosyal ve Beşeri Amaçlar.....	10
3.2. Finansal Amaçlar	10
4. EĞİTİM İLKELERİ	11
5. EĞİTİM FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	12
5.1.Örgüt Kültürü	12
5.2. Yönetim Desteği.....	13
5.3. Eğitim Bütçesi	13

5.4. Eğitim Faaliyetlerinde Teknolojik Altyapının Kullanımı	13
6. EĞİTİM SÜRECİ.....	14
6.1.Eğitim Tasarım ve Planlaması.....	14
6.2. Eğitim İhtiyaç Analizi	16
6.3. Eğitim Programının Belirlenmesi.....	18
6.3.1. Eğitim Hedeflerinin Belirlenmesi.....	19
6.3.2. Eğitim Bütçesi	19
6.3.3. Eğitim Kapsamının Belirlenmesi	20
6.4. Eğitim Yönteminin Belirlenmesi.....	22
6.4.1. Kurum İçi Eğitim Yöntemleri.....	23
6.4.1.1. Yönlendirme(Koçluk) Yöntemi.....	23
6.4.1.2. Staj Yoluyla Eğitim	24
6.4.1.3. Rotasyon (İş Değiştirme) Yöntemi.....	24
6.4.1.4. Oryantasyon (İşe Alıştırma) Yöntemi	25
6.4.1.5. İş Başında Eğitim	26
6.4.1.6. Proje Bazlı Eğitim	26
6.4.2. Kurum Dışı Eğitim Yöntemleri	27
6.4.2.1. Konferans, Oturumlar ve Seminerler.....	27
6.4.2.2. Anlatım Yöntemi	28
6.4.2.3. Grup Tartışması	28
6.4.2.4. Simülasyon Eğitimleri	28
6.4.2.5. Örnek Olay Yöntemi	29
6.4.2.6. Rol Oynama Yöntemi.....	29
6.4.2.7. Duyarlılık Eğitimi(T Grup Eğitimi)	29
6.4.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri	29
6.4.3.1. E-Eğitim	30
6.4.3.2. Multimedya Eğitim.....	30
6.5. Eğitimin Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	31
6.5.1. Ölçme ve Değerlendirme Kavramları.....	31
6.5.2. Değerlendirme İlkeleri.....	31
6.5.3. Değerlendirmelerde Kullanılan Sonuçlar	32
6.5.4. Eğitim Değerlendirme Yöntemleri	32

6.5.4.1. Donald Kirkpatrick’ın 4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi Yöntemi.....	33
6.5.4.2. Test-Tekrar Yöntemi	34
6.5.4.3. Önceki-Sonraki Performans Yöntemi	34
6.5.4.4. Deney-Kontrol Grubu Yöntemi.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

1. TEMEL KAVRAMLAR.....	36
1.1. Memnuniyet Kavramı.....	36
1.2. Çalışan Memnuniyeti Kavramı.....	36
2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖRGÜTSEL ETKİLERİ VE ÖNEMİ	39
3. MOTİVASYON TEORİLERİNE GÖRE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ.....	41
3.1. Kapsam Teorileri	41
3.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	42
3.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Teoremi.....	43
3.1.3. ERG Yaklaşımı.....	43
3.2. Süreç Teorileri	43
3.2.1. Vroom’un Beklenti Teorisi.....	44
3.2.2. Lawler-Porter Teorisi	44
3.2.3. Eşitlik Teorisi	44
4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	45
4.1. İçsel Faktörler	45
4.2. Dışsal Faktörler	45
4.2.1. Kararlara Katılım.....	45
4.2.2. Yetki Devri	46
4.2.3. Yönetici Davranışları.....	46
4.3. Ekonomik Faktörler.....	47
4.3.1. Ücret ve Yan Haklar	47
4.3.2. Takdir ve Ödüllendirme.....	48
4.3.3. Kariyer Olanakları ve Terfi	49
4.3.4. İş Güvencesi	50
4.4. Örgütsel Faktörler.....	50
4.4.1. Vizyon ve Misyon	50

4.4.2. Örgüt Kültürü	51
4.4.3. Örgütsel İletişim	51
4.4.4. Çalışanlar Arası İlişkiler	52
4.4.5. Çalışma Ortamı ve Fiziksel Çalışma Koşulları	52
4.4.6. İş – Özel Hayat Dengesi	54
4.4.7. Eğitim Faaliyetleri	54
4.4.8. Sosyal Aktiviteler	55
4.4.9. İş Güvenliği	55
4.5. Bireysel Faktörler	56
4.5.1. Kişisel Faktörler	56
4.5.2. Sonradan Kazanılan Faktörler	57
5. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÖLÇÜMÜ.....	58
6. EĞİTİM FAALİYETLERİ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KONULARINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	62
1.1. Araştırmanın Amacı, Problemi ve Kapsamı	62
1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	64
1.3. Araştırmanın Değişkenleri.....	64
1.4. Araştırmanın Hipotezleri	65
1.5. Örneklem Süreci	66
1.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

1.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	68
1.1. Eğitim Algısı Ölçeği.....	68
1.2. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği	69
2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR	71
3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	72
3.1. Eğitim Algısına Yönelik Betimleyici İstatistikler	72
3.2. Çalışan Memnuniyetine Yönelik Betimleyici İstatistikler	75

4. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	77
4.1. ANOVA Testi, T Testi, Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi Sonuçları ...	77
4.2. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	96
4.3. Regresyon Analizi Sonuçları	97
SONUÇ	104
KAYNAKLAR.....	108
EKLER	117
ÖZGEÇMİŞ	121



TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1:	Eğitim İhtiyacı Formülü.....	18
Tablo 2:	Kirkpatrick'in 4 Aşamalı Eğitim Ölçümü.....	33
Tablo 3:	Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Madde Faktör Yükleri	69
Tablo 4:	Eğitim Algısı Ölçeği Madde Faktör Yükleri.....	70
Tablo 5:	Katılımcılara Dair Demografik Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistik.....	71
Tablo 6:	Katılımcıların Eğitim Algısı Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevaplara Dair Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	73
Tablo 7:	Katılımcıların Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevaplara Dair Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	75
Tablo 8:	Cinsiyet Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Bağımsız Örneklem T Testi.....	77
Tablo 9:	Cinsiyet Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Mann Whitney U Testi.....	78
Tablo 10:	Yaş Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark – Tek Yön ANOVA.....	80
Tablo 11:	Yaş Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Kruskal Wallis Testi.....	81
Tablo 12:	Medeni Durum Grupları Arasında Eğitim Faktörleri Ölçeği Ortalaması ve Alt Boyutları Açısından Fark - Bağımsız Örneklem T Testi.....	83
Tablo 13:	Medeni Durum Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Mann Whitney U Testi.....	83
Tablo 14:	Öğrenim Durumu Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Açısından Fark - Tek Yön ANOVA Testi.....	83
Tablo 15:	Öğrenim Durumu Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Kruskal Wallis Testi.....	85
Tablo 16:	Mesleki Tecrübe Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Tek Yön ANOVA Testi.....	86
Tablo 17:	Mesleki Tecrübe Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Açısından Fark - Kruskal Wallis Testi.....	87

Tablo 18:	Cinsiyet Grupları Arasında Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Bağımsız Örneklem T Testi.....	89
Tablo 19:	Yaş Grupları Arasında Çalışan Memnuniyeti Anketi Ort. ve İçsel Çalışan Memnuniyeti Açısından Fark - Tek Yön ANOVA Testi.....	90
Tablo 20:	Yaş Grupları Arasında Dışsal Çalışan Memnuniyeti Açısından Fark - Kruskal Wallis Testi.....	90
Tablo 21:	Medeni Durum Grupları Arasında Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Bağımsız Örneklem T Testi.....	92
Tablo 22:	Öğrenim Durumu Grupları Arasında Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Tek Yön ANOVA Test.....	93
Tablo 23:	Mesleki Tecrübe Grupları Arasında Çalışan Memnuniyeti Ölçeği ve Alt Boyutları Açısından Farklılıklar - Kruskal Wallis Testi.....	95
Tablo 24:	Çalışan Memnuniyeti Ölçeği ve Alt Boyutları, Eğitim Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Arasında İlişki - Pearson Korelasyon Analizi.....	96
Tablo 25:	Öğrenme Motivasyonu ve Algılanan Eğitim Olanakları ile Çalışan Memnuniyeti Ölçeği ve Alt Boyutları, Eğitim Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki - Spearman Korelasyon Analizi.....	97
Tablo 26:	Demografik Değişkenler ve Kariyer Beklentileri, Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği Değişkenlerinin İçsel Çalışan Memnuniyeti Değişkenini Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	99
Tablo 27:	Demografik Değişkenler ve Kariyer Beklentisi, Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği Değişkenlerinin Dışsal Çalışan Memnuniyeti Değişkenini Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	102
Tablo 28 :	Hipotez Testleri Sonuçları.....	105

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Eğitim Planlama Süreci Neleri İçinde Barındırır?.....	14
Şekil 2: Eğitim İhtiyaç Analizi Süreci.....	17
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	42
Şekil 4: Araştırma Modeli.....	65



KISALTMALAR

A.g.e.	: Adı geçen eser
İK	: İnsan Kaynakları
Vb	: Ve benzeri



ÖZET

EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Eğitim kavramı, ihtiyaç veya istekler doğrultusunda ortaya çıkan, gelişimi destekleyen ve öğretici olma amacı taşıyan faaliyetler bütünü olarak ele alınabilir. Günümüzde kurumlar, hem yapılarını hem de kalifiye insan gücünü bir adım öteye götürebilmek, çevre veya sektörleri genelinde oluşan gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmek adına, çalışanlarına yaptıkları eğitim yatırımlarını önemsemektedir.

Çalışan memnuniyeti kavramı ise; insanların bulundukları kurumdaki ve kurumun sağladığı imkânlardan ne derece memnun olduklarını ifade etmektedir. Kurumlar; çalışanların beklentilerini anlayabilmek, sahip oldukları memnuniyetsizlikleri fark edebilmek, değişim gerektiren konuları saptamak ve genel çerçevede kurumu geleceğe taşıyabilmek adına belirli zamanlarda memnuniyet anketleri yoluyla, analizler yapmaktadırlar.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, eğitim kavramı, önemi, faydaları, amacı, ilkeleri ve eğitim faaliyetlerinin yürütülmesini sağlayan tüm süreçler hakkında bilgiler yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde; yukarıda da ifade edilen, çalışan memnuniyeti kavramı üzerinde durulmuş; çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler, çalışan memnuniyetinin ölçülmesi ve motivasyon kuramları ele alınmıştır.

Bankacılık sektörü, hem yoğun ve sistemli eğitim programlarının uygulandığı, hem de çalışan memnuniyeti ölçümlerinin her yıl tekrarlandığı büyük ölçekli nadir bir sektördür. Yukarıda ifade edildiği üzere, araştırmanın bankacılık sektöründe yürütülmesinin temel nedeni, iki değişkenle ilişkili bir örnekleme içermesi ve bu örneklemin objektif bir değerlendirme yapma potansiyelinin başka sektörlerle göre daha yüksek olmasıdır. Bu araştırmanın gerçekleştirildiği Artvin ili genelinde, banka çalışanı sayısı 514'tür. Araştırma kapsamında, ana kütleye anketler dağıtılmış, 175 kişiden dönüş alınmış ve 167 adet anketin araştırma analizine uygun olduğu görülmüştür. Oluşturulan hipotezler, korelasyon ve regresyon analizleri de dahil olmak üzere çeşitli yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler üçüncü bölümde, yapılan analizlere ait bulgular ise çalışmanın dördüncü bölümünde yer almaktadır. Araştırmanın sonuç kısmında, hipotez testi bulguları literatürdeki bulgularla karşılaştırılmış, benzerlikler ve

farklılıklar çeşitli yönleriyle irdelenmiş, yapılan araştırma ve sonrasında alanda yapılacak araştırmalara ilişkin önerilerle çalışma sonlandırılmıştır.

Araştırma neticesinde, bankacılık sektöründe gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti ile anlamlı bir ilişkisi olduğu, örgütlerin sağladığı eğitimlerin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda çalışanların eğitime ilişkin algılamalarının yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi demografik değişkenlerine göre; memnuniyetlerinin ise yaş ve çalışma süresine göre farklılaştığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Eğitim Faaliyetleri, Çalışan Memnuniyeti, Motivasyon Teorileri, Bankacılık



SUMMARY

THE EFFECT OF TRAINING ACTIVITIES ON EMPLOYEE SATISFACTION: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR

The education can be considered as a set of activities that arise in line with needs or desires, support development and aim to be instructive. The institutions care about the training investments they make for their employees in order to take both their structures and qualified manpower one step further, and to keep up with the developments and changes in the environment or sectors.

The concept of employee satisfaction means how satisfied people are with the institution they work for and the opportunities provided by the institution. Institutions make analyzes through satisfaction surveys at certain times in order to understand the expectations of the employees, to notice the dissatisfaction, to identify the issues that require change and to move the institution forward in general terms.

The first part of this study includes information about the concept of education, the importance of education, its benefits, purpose, principles and all the processes that ensure the execution of educational activities. In the second part of the study, as stated above, the concept of employee satisfaction is emphasized; the factors affecting employee satisfaction, measurement of employee satisfaction and motivation theories are discussed.

The banking sector is one of the rare large-scale sectors where intensive and systematic training programs are carried out and employee satisfaction measurements are made annually. As stated above, the main reason for conducting the research in the banking sector is that it contains a sample related to two variables and this sample has a higher potential to make an objective valuation compared to other sectors. In Artvin province, where this research was carried out, the number of bank employees is 514. Within the scope of the research, questionnaires were distributed to the main mass, 175 people were returned and 167 questionnaires were found to be suitable for research analysis. The hypotheses created were analyzed by various methods, including correlation and regression analyses. The information about the method of the research is in the third section, and the findings of the analyzes are in the fourth section of the study. In the conclusion part of the study, the findings of the hypothesis test were compared with the

findings in the literature, the similarities and differences were examined in various aspects and the study was completed with recommendations for further research in this area.

As a result of the research, it was concluded that the training activities carried out in the banking sector have a significant relationship with employee satisfaction and that the trainings provided by the organizations have a positive and meaningful effect on employee satisfaction. At the same time, employees' perceptions of education according to age, marital status, education status and working time demographic variables; satisfaction was observed to differ according to age and working time.

Keywords: Education, Training Activities, Employee Satisfaction, Motivation Theories, Banking



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumların gerçekleştirdikleri eğitim faaliyetlerinin, kurum çalışanlarının memnuniyetine etkisi üzerinde durulmuş ve sonuçlar bu kapsamda yorumlanmıştır. Çalışmada ele alınan bankacılık sektörü, sürekli değişim içinde olan ve bu değişime ayak uydurmaya çalışan, tüm süreçlerinde insan kaynağını önemseyen bir sektör olarak ele alınabilir. Bu bağlamda, bankacılık sektöründe yoğun olarak gerçekleştirilen eğitimler, çalışanları iyileştirme ve geliştirme amacı taşımaktadır. Yine insan kaynağının beklenti ve ihtiyaçlarını tespit edebilmek adına sektörde pek çok kurum, her yıl memnuniyet analizleri gerçekleştirmektedir. Bu sebeple, kurumların gerçekleştirdikleri eğitim faaliyetlerinin çalışanların memnuniyetine olan etkisine ilişkin bir anket çalışması yapılarak etki ölçümlemesi yapılmıştır. Tez çalışması neticesinde, çalışanların memnuniyetlerinin eğitim faaliyetleri kapsamında iyileştirilebilmesi adına alınabilecek aksiyonlar değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın ortaya konma sürecinde bilgi ve tecrübesiyle her türlü desteği sağlayan, yorumları ve bakış açısıyla daima yanımda olan değerli danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca sürekli desteklerini hissettiğim ailem ve eşime, yüksek lisans eğitimim sürecinde daima manevi gücünü hissettiğim ikizlerim Doğa ile Demir'e sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Semre KURU

ARTVİN 2022

GİRİŞ

İş dünyası ve kurumların genel çevresi sürekli bir değişim halindedir. Bu değişime ayak uydurabilmek, ortaya çıkan ihtiyaçlara doğru cevapları üretebilmek, kurumlar arası rekabete uyum sağlayabilmek adına eğitim faaliyetlerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Kurumlar hem kendi faaliyetlerini iyileştirmek hem de çalışanlarında olumlu farklar yaratabilmek adına eğitim faaliyetlerine sıkça başvurmaktadır. Konusu, amacı ve şekli farklılaşabilen eğitimler, kurumlar için pozitif çıktılar yaratırken çalışanlara da katma değer sağlamaktadır.

Eğitim faaliyetleri, kurumun vizyon, misyon ve değerlerini taşıyan bir yapıda oluşturularak, paydaşların ortak bir görüşte buluşmasına imkan sağlar. Çalışanların, kurum içi veya kurum dışına dair pek çok farklı konuda bilgi sahibi olmalarına da fırsat verir.

Günümüzde artan rekabet ortamı ve kalifiye insan gücündeki artış, kişilerin çalışacakları kurumlar konusunda daha seçici olduğu bir yapıya evirilmektedir. Çalışanlar, bulundukları veya bulunmak isteyecekleri kurumların sağladığı imkân, olanak ve yan haklara önem vermektedirler.

Kurumlar, içlerinde barındırdıkları entelektüel sermayenin varlığını korumak ve memnuniyetini sağlamak adına pek çok çalışma gerçekleştirmektedir. Kurumlar, işlerin süreçlerini ve sürelerini, çalışanı motive edecek şekilde revize etmekte ve yüksek iş gücü devir oranının yaratacağı maliyetlerden kaçmak istemektedirler. Aynı zamanda pek çok kurum konusunda uzman araştırma veya danışmanlık şirketlerinden; çalışan memnuniyetini sağlamak, artırmak ve korumak adına çeşitli hizmetler almaktadır.

Çalışma hayatından duyulan memnuniyet; iş çıktılarının kalitesini yükseltmekte, verimlilik düzeyini artırmakta, hem yatay hem de dikey tüm iş ilişkilerinde pozitif algılar doğurarak iş süreçlerinin daha etkin bir biçimde yürütülmesini sağlamaktadır. Bu durumun önemi hem çalışanlar hem de kurumlar tarafından bilinmektedir.

Bu çalışmanın ana amacı, Artvin ilinde bankacılık sektöründe çalışan kişilerin aldıkları eğitimlerin, memnuniyetlerine olan etkisini ölçümlemektir.

Araştırmanın ana kütlesini, Artvin ilindeki bankacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. İl genelinde banka çalışanı sayısı 514'tür. Araştırma kapsamında, ana kütleye anketler dağıtılmış, 175 kişiden dönüş alınmış ve 167 adet anketin araştırma

analizine uygun olduğu görülmüştür. Çalışmanın bankacılık sektöründe yürütülmesinin temel amacı, sektörün kurumsal bir yapıyı temsil etmesi, dinamik ve değişime açık bir sektör olarak eğitimin kaçınılmaz olarak uygulamalarda yer almasıdır. Verilen eğitimlerin sonucunda yapılan memnuniyet analizleri, eğitimin çıktılarını görmeyi sağlamakta ve eğitim sonuçlarının diğer uygulamalar için temel alınmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Araştırma toplamda dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde eğitim faaliyetleri konusuna, ikinci bölümde çalışan memnuniyeti konusuna, üçüncü bölümde araştırma hakkında genel bilgilere ve dördüncü bölümde araştırma ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmanın ilk bölümünde; eğitim ve eğitime ilişkin kavramlar, eğitimin önemi ve yararları, amaçları, ilkeleri açıklanmıştır. Eğitimin tasarım ve planlanması, eğitim ihtiyaç analizi, eğitim programı, eğitim yönteminin belirlenmesi ve eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi konuları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde; çalışan memnuniyeti kavramı, çalışan memnuniyetinin etki ve önemi, ve motivasyon teorileri açıklanmıştır. Çalışan memnuniyetini etkileyen içsel, dışsal, ekonomik, örgütsel ve bireysel faktörler üzerinde durulmuştur. Çalışan memnuniyeti ölçüm yöntemlerinin ardından daha önce literatürde yapılan çalışmalar incelenerek bölüm sonlandırılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın amacı, problemi, kapsam, kısıt ve değişkenleri, araştırma hipotezleri ve örnekleme süreci, veri toplama yöntemi ve aracı konuları açıklanmıştır.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise; ölçeklere yönelik analizler, demografik değişkenlere yönelik bulgular ve hipotez testlerine ilişkin bulgular açıklanmıştır. Araştırma neticesinde, bankacılık sektöründe gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti ile anlamlı bir ilişkisi olduğu, örgütlerin sağladığı eğitimlerin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda çalışanların eğitime ilişkin algılamalarının yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi demografik değişkenlerine göre; memnuniyetlerinin ise yaş ve çalışma süresine göre farklılaştığı görülmüştür.

Sonuç kısmında literatürdeki diğer çalışmalarla olan benzerlikler ve farklılıklar çeşitli açılardan irdelenmiş ve önerilerle çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM FAALİYETLERİ

Bu bölümde; eğitim ve eğitime ilişkin kavramlar tanımlanmış, eğitimin önemi, yararları, amaçları, ilkeleri, eğitim faaliyetlerini etkileyen faktörler ve eğitim süreçleri başlıklarına yer verilmiştir.

1. EĞİTİM VE EĞİTİMLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Bu başlık altında eğitim, geliştirme ve yetiştirme kavramlarına değinilecektir.

1.1. Eğitim

Eğitim,

- Geniş kapsamda, kişilerin toplumun inançlarını, normlarını ve yaşam biçimlerini kazanmasında etkili rol oynayan sosyal süreçlerdir.
- İçinde bulunulan çevrenin etkisi altında sosyal yeterlik ve bireysel gelişmeyi sağlayan sosyal bir süreçtir.
- Önceden belirlenmiş temellere göre, insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamayı hedefleyen planlı etkiler dizgesidir.
- Kişinin bulunduğu toplumda değeri olan tutum, yetenek ve diğer davranış şekillerini geliştirdiği süreçler bütünüdür¹.

Eğitim genel kapsamıyla; ‘ihtiyaca yönelik, gelişime dönük ve bir sonraki adımı belirlenmiş olan bir dizi faaliyetler bütünü’ olarak ele alınabilir. Örgütler için insan kaynakları yönetiminin temel yapı taşlarından biri olarak nitelendirilebilir. Özellikle insan kaynağını önemseyen işletmelerde çalışanlara, işin yapı ve gereklerine, hatta işlenmelerin bulundukları sektörlere göre bile tasarlanarak çeşitlenebilen eğitimler, işletmelerin geleceği için önemli bilişsel boşlukları doldurabilmektedir. Pek çok örgüt çalışanlarının eğitimi için yatırım yapmakta ve iş çıktılarında bu yatırımların karşılığını gözlemleyebilmektedir².

Örgütlerin gerçekleştirdikleri eğitim programları, çalışanların iş çıktılarında veya tutum ve davranışlarında olumlu bir değişimi hedeflemektedir. Eğitim sonrası oluşabilecek

¹ Mehmet Arslan, *Eğitim Bilimine Giriş*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara 2009, s.13

² Kadri Mirze, *İşletme*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2010, s.201.

farklılıkları değerlendirmek ‘ölçüm süreci’; eğitim öncesinde ve sonrasında yapılan analizler ise ‘değerlendirme süreci’ olarak nitelendirilmektedir³.

Eğitim tanımlamaları ve süreç isimlendirmeleri farklılık gösterse bile ana kapsamda şu özelliklere sahip olduğu belirtilebilir⁴:

- Ana temasında insanı barındırması,
- Eğitim alacak kişinin genel çerçevede bir bilgi veya beceri yetersizliğinin oluşu,
- Eğitimi alacak kişinin istenilen yönde bilgi veya beceri ile donatılma arzusu,
- Eğitimin etkinliği için gerekli olan ortamı, malzeme, planlama, yöntem, teknik, değerlendirme vb. gibi kritik aşamaların belirlenmesi,
- Eğitim alan kişinin eğitim sonrasında değerlendirilmesi, eğitimin kazanımlarının devamlılığının sağlanması, prosedür ve uygulamada oluşan yanlışlıkların düzeltilmesi.

1.2. Geliştirme

Gelişim, eğitim yatırımlarının öğrenim çıktılarıdır. Geliştirme, çalışanların bilgi, yetenek ve davranışlarını sistematik bir şekilde iyi yönde evrilmesi ve bu değişimin iş başarısına etki etmesi olarak tanımlanabilir⁵.

Geliştirme, organizasyonun uzun vadede rekabet edebilme yeteneğini iyileştirebilmek için, kişilerin ve grupların performansını artırıcı stratejileri ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı; performans planı ve gözden geçirme süreçlerini kurmayı; bireylerin kapasitelerini artırmak için eğitime, uzun vadeli kişisel gelişime ve takım gelişimine önayak olmayı içermektedir⁶.

Örgütler, uzun vadeli planlarını gerçekleştirmek ve oluşturdukları stratejileri başarıya kavuşturmak için hem yapılarında hem de çalışanlarında gelişime ihtiyaç duyabilirler. Sürekli bir değişim halinde olan dünya, ekonomik yapılar, sosyolojik düzen, sektörel çevre ve tüm bunların büyük veya küçük her işletmeyi etkiliyor olması, işletmeler için gelişerek

³Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Furkan Ofset, Bursa 2008, s.143

⁴ Arslan, a.g.e, 14.

⁵ Nazlı Özyurt, *İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2013, s.16.

⁶ Levent Mercin, *İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği*, www.e-sosder.com, 06.05.2020, s.133.

değişime ayak uydurma çabasını da beraberinde getirmektedir. Örgütler, bulundukları coğrafyaların ve hitap ettikleri insanların ihtiyaçlarını anlayıp karşılarken, kendi insan kaynağının da dış çevre ile aynı ölçüde gelişmesini amaçlamaktadırlar⁷.

1.3. Yetiştirme

Yetiştirme; çalışanların, beceri ve davranışlarında belirlenen eksik noktaları iyileştirme amacıyla, alanında yetkin bireyler tarafından geliştirilmesi, günlük süreçlerle ilgili uygulamalı anlatımlar yoluyla iş etkinliklerinin artırılması sürecidir. Kısa veya uzun süreçlerle planlamaya konu olan yetiştirme, yapılan işe yönelik uygulamaları veya mevcut durumu gözlenebilir ve denetlenebilir bir düzeye getirmeyi hedeflemektedir⁸.

Eğitim ve geliştirme kavramları yetiştirme kavramına göre, daha genel olarak bilgi verme ve yetenek geliştirme süreçlerini ifade etmektedir. İngilizce’de kelime karşılıklarına bakılacak olursa, eğitim ve geliştirme kavramları ‘education’ ve ‘development’ olarak kullanılmakta ve daha genel bir terim ifade edilmektedir. Yetiştirme kavramı ise ‘training’ olarak kullanılmakta ve daha çok alıştırma uygulamalarına çağrışım yapmaktadır⁹.

2. ÖRGÜTLERDE EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ÖNEMİ VE YARARLARI

Bu başlık altında örgütler ve iş görenler açısından eğitimin önemi ile eğitim faaliyetlerinin genel yararlarına değinilecektir.

2.1. Örgüt Açısından Eğitimin Önemi

Örgütler, ellerinde bulunan iş gücünü daha verimli kullanabilmek, kendi iç ve dış çevrelerinde sürekli gelişim halinde bulunabilmek için çaba göstermektedirler. Verimli bir insan kaynakları yönetim sürecinin meydana gelebilmesi; motivasyon, liderlik, ücret, iletişim, eğitim ve geliştirme gibi başlıklarda yapılacak doğru adımlar ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle örgütler çalışanlarına yaptıkları eğitim yatırımını oldukça önemsemektedirler¹⁰.

⁷ Mercin, a.g.e, s.134-135.

⁸ Fazilet Sevil Taş, *Çalışanların Eğitim Geliştirme Faaliyetleri Konusundaki Algıları*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007, s.22

⁹ Canan Ergin, *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*, İstanbul, Academy Plus Yayınevi, 2002, s. 106-107

¹⁰ Taşkın Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Der Yayınları, İstanbul 2005, s.33.

Eğitim ve gelişim fırsatlarının çalışanlarda yarattığı motivasyon ile pozitif iş çıktıları için oldukça önemlidir. Örgüt tarafından gelişimi desteklenen çalışanlar ve eğitimler sonrası artışı beklenen verimlilik etmenleri, örgütler için rekabet üstünlüğü sağlamaya imkân sağlayacak etmenler arasında görülebilir. Aynı zamanda liderlik, iletişim becerisi, motivasyon gibi konularda çalışanların aldıkları eğitimler, hem kendi özgüvenlerini yükseltmekte, hem de bulundukları örgütün iç iletişimine ve yönetsel faaliyetlerine pozitif bir katkı sağlayabilmektedir¹¹.

Örgütler eğitim faaliyetleri sayesinde çalışanlarını iş kazaları veya olası tehlikeler konusunda bilinçlendirebilecek ve oluşabilecek olası kazaların önüne geçebileceklerdir. İş kazalarına yönelik eğitimler hem genel bir bilinç sağlarken hem de iş kazalarından dolayı açığa çıkabilecek maliyetler minimize edilmesini sağlayabilmektedir. Aynı zamanda örgütlerin benzer şekilde araç-gereç kullanımı hakkında eğitimler yapması, oluşabilecek bakım-onarım masraflarını da azaltabileceklerdir¹².

2.2. İş gören Açısından Eğitimin Önemi

Örgütlerce iş görenlere sunulan eğitim ve gelişim fırsatları önemli faydalar barındırmaktadır. Çalışanlar, eğitimlerin katkısıyla hâlihazırda yürüttükleri işleri uzmanlık alanına çevirebilmektedirler. Kişiler, eğitimden kazandıkları bilgi, tecrübe ve yenilikleri öğrenip iş sırasında uygulayabilir ve iş süreçlerindeki değişimlere kolayca adapte olabilirler¹³.

Eğitim, genel olarak kişilerin bilgi kazanımlarını artırabilir, hayata bakış açılarında değişiklik yaratabilmekte, kişinin kendini ve hayatı daha iyi yorumlamasını sağlayabilmekte. Daha geniş bir pencereden yorumlama yetisine sahip bir kişi kendini daha motive olmuş hissedebilir. Aynı zamanda kişi aldığı eğitimlerle daha donanımlı olacağı için farklı iş fırsatlarında bu eğitim geçmişini değerlendirebilir ve kendini, bu donanımla daha tercih edilebilir bir iş gören konumunda tutabilir¹⁴.

¹¹ Mercin, a.g.e., s.135-136.

¹² Mercin, a.g.e., s.136.

¹³ Mercin, a.g.e., s.136.

¹⁴ Demet Gedik, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2008, s.13.

Eğitimler, çalışanlara kariyer ve şirket içi terfi imkânı da sunabilmektedir. Örgütler eğitim yatırımı yaptıkları ve bu yatırımın olumlu sonuçlarını gördükleri iş görenlerini ilgili pozisyonlarda değerlendirerek örgüt içerisinde terfilerini kolayca yapabilmektedir¹⁵.

2.3. Eğitim Faaliyetlerinin Genel Yararları

Eğitim, kişinin gereksinimlerini ve bu gereksinimleri giderecek fırsatları algılamasına katkıda bulunabilir, kişinin performansını artırması sonucunda elde edebileceği ödülleri fark etmesini sağlayarak beklentilerine yön verebilir, bunun sonucunda öğrenme motivasyonunu artırabilir. Aynı zamanda kişinin motivasyonunu doğru yönetmesini ve daha iyi bir performansla yeterli çabayı göstererek amacına ulaşmasını sağlayabilir. Öyle ki; motivasyonunu artıran, bu motivasyonu üst seviyede tutarak kişiye öğrenme serüveninde yön gösteren bir eğitimin doğru tasarlanmış bir eğitim olduğu söylenebilir. Eğitim, kişileri öğrenmek için harekete geçirebildiği ve kişiden beklenen istenen davranış veya performansı meydana getirebildiği ölçüde başarılı sonuç vermektedir¹⁶.

Örgütlerin elinde bulundurduğu insan kaynağını etkin bir biçimde kullanabilmesi için eğitim faaliyetleri büyük önem arz etmekte ve örgütler eğitim başlığına özellikle eğilmektedir. Örgütlerin eğitim ve gelişim faaliyetlerine gereken önemi vermediği durumlarda, beklenen hedeflere ulaşılabilimleri ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri güçleşebilmektedir. Örgütler çalışanları doğru seçmiş olsa bile, çalışanların değişime ayak uydurabilmeleri ve kariyer basamaklarını çıkabilmeleri için eğitime tabi tutulmaları önemli ve doğru bir husustur. Eğitim faaliyetlerinin yeterince gerçekleştirilmediği örgütlerde hedeflere ulaşmak güçleşmektedir¹⁷.

Tüm örgüt için önem arz eden eğitim faaliyetlerinin, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırmada önemli bir rol oynadığı yukarıda ifade edilmiştir. Eğitimlerin sistemli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve sonucunda çalışanların performanslarında olumlu farklılıklar yaratması, eğitimin bahsedilen rolü oynayabilmesi adına önemlidir. Bu çerçevede öncelikle çalışanların zihinlerine; işletmenin var oluş nedenini, amacını ve çalışma felsefesi yerleştirmek; kalite, bağlılık ve verimlilik gibi ifadeleri onlara

¹⁵ Özyurt, a.g.e., s.18.

¹⁶ Acar Baltaş, *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK, Remzi Kitabevi*, İstanbul 2009, s. 249.

¹⁷ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2003, s. 147.

benimsetmek önemlidir. Kişilerin çalıştıkları örgütü içselleştirebilmesi eğitimlerden alınacak verimleri doğrudan etkileyebilmektedir. Örgütü doğru yansıtan bir eğitim programı ve örgütünü iyi bilen eğitim katılımcıları, eğitimden beklenen çeşitli yararların elde edilmesine katkıda bulunabilecektir¹⁸.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yararları aşağıdaki şekilde başlıklar ile özetlenebilir¹⁹.

Kurumsal Yararları:

- Üretilen ürünün miktarı artarken maliyetlerde düşüş yaşanabilir.
- Üretim veya hizmet kalitesinde artış görülebilir.
- Üretim tam zamanında ve daha az kayıpla gerçekleşebilir.
- Malzeme ve enerji tasarrufu sağlanabilir.
- Müşteriye veya diğer örgüt paydaşlarına etkin hizmet sağlanabilir.
- Verimlilikte artış meydana gelir ve dolayısıyla sağlanan kazanç artmaktadır.
- İş için gerekli teçhizatlar az yıpranırken, bakım ve onarım giderleri azalabilir.
- İş güvenliği hakkında çalışanlar daha donanımlı hale gelirken meslek hastalıkları veya iş kazalarında azalma görülebilir.
- Örgüt içinde hızlı adaptasyon sağlanabilen yenilikler yapılabilir
- Örgüt içinde farklı teknolojiler veya yenilikler meydana getirilebilir.
- Çalışan motivasyonu ve dolayısıyla çalışanın işe katkısı artabilir.
- Örgüt içinde yeni iş süreçleri geliştirilebilir.
- Kaliteli ve kalifiye işgücü sağlanabilir.
- Örgütlerin rekabet edebilme gücünde artış meydana gelebilir.
- Sosyal ilişkiler gelişip iletişim kolaylıkla sağlanır.
- Çalışanların kurum içinde yaşayabileceği anlaşmazlıklar azalabilir.
- Örgüt içi disiplin sorunları azalabilir.
- Örgütten ayrılan kişi sayısı azalırken iş gücü devir oranı düşebilir
- Kadrolama süreci kolaylaşabilir.
- Kontrol süreci için gereken süre ve iş yükü azalabilir.

¹⁸ Bingöl, a.g.e, s.209.

¹⁹ Oya Özçelik, *İnsan Kaynakları Yönetimi "Eğitim ve Geliştirme"* , Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir 1996, s. 118-119.

Çalışanlara Yararları:

Çalışanın;

- Kendine ve iş yapışına olan güveninde artış sağlanabilir.
- Motivasyonu ve çalışmak için ihtiyaç duyduğu güdü artabilir.
- Yaptığı işe yatkınlık ve el becerisi gelişebilir.
- Örgüt içinde istekli ve huzurlu olması sağlanabilir.
- Maddi kazanç veya ücret artışı meydana gelebilir.
- Çalışma ortamına uyumu kolaylaşır.
- İş kazaları veya meslek hastalıklarından korunması sağlanabilir.
- İlgili iş kolunda veya farklı bir alanda gelişimi sağlanabilir.
- İşini daha iyi yapabilmesi adına bilgi ve becerisi artabilir.
- Kendini değerli ve önemli hissetmesi sağlanabilir.
- Kurun içinde iletişimde olduğu kişi veya birimler ile iletişimi kuvvetlenebilir.
- İşinde istikrar yakalayabilir.
- Örgüt içinde başarısı artarken yeni terfi fırsatlarından faydalanabilir.
- Kendi özgüveni artarken yaptığı işte de saygınlık kazanabilir.

Görünmez Yararları:

- Çalışanın iş tatmini ve örgüt bağlılığı artabilir.
- Örgüt içi iletişim kuvvetlenebilir.
- Takım çalışmasında artış meydana gelebilir.
- Müşteri hizmetleri ve iletişimi gelişir.
- Müşteri şikâyetleri ve örgüt içi çatışmalar azalabilir.

Genel çerçevede bir değerlendirme yapmak gerekirse, eğitim faaliyetlerinin etkin yürütülmesi ve insan kaynağının gelişimine katkı sağlayacak her türlü aktöre önem verilmesi örgütlerin hayatta kalabilmeleri, misyonlarını çalışanlarının hedefi haline getirerek vizyonlarını gerçekleştirebilmeleri, örgütlerine bağlı ve motivasyonları yüksek çalışanlarla daha verimli iş çıktıları elde edebilmeleri için oldukça önemli görülmektedir. Karşılıklı yarar mekanizmasını önemli bir noktası olan eğitim faaliyetleri hem çalışanı hem

örgütü daha pozitif bir noktaya taşıyabilmekte ve bu noktaya ulaşılırken birbirinden farklı yöntemler kullanılabilmektedir²⁰.

3. EĞİTİMİN AMAÇLARI

Bu başlık altında eğitimin sosyal, beşeri ve finansal amaçlarına değinilmiştir.

3.1. Sosyal ve Beşeri Amaçlar

Örgütler sosyal yapılardır ve sağlam beşeri temellere sahip olmak isterler. Bu nedenle insan kaynakları yönetimlerini sosyal amaçlarını göz önünde bulundurarak tasarlar ve hayata geçirirler. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili süreçler önemli bir parçası olan eğitim ve gelişim faaliyetleri de bu doğrultuda hedefler taşımaktadır.

Eğitim ve gelişim faaliyetleri, işletmeler ve çalışanları arasındaki iletişim bağı ve örgütsel kültürü kuvvetlendirmektedir. Eğitim ve gelişimin amaçları; çalışanlar arasında aktif bir sosyal yapı ile etkileşim sağlamak, yetki alabilen çalışanlar yetiştirmek ve çalışanların bilgi birikimi ile genel kültürüne katkıda bulunmaktır²¹.

Eğitim ve gelişim faaliyetlerinin sosyal ve beşeri amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir²²;

- Çalışan bağlılığında ve motivasyonunda artış,
- Çalışanlar için terfi imkânı ve yüksek ücret düzeyi,
- Çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesi,
- Çalışmalar için daha yüksek iş tatmini,
- Çalışanlar arası dayanışma ve takım çalışmalarında artış,
- Çalışanların moral ve özgüveninde artış,
- Çalışanların, yaratıcılık, bilgi ve yeteneklerinde artış.

3.2. Finansal Amaçlar

Eğitim ve gelişimin amacı, işletmelerin ana amaçları olan kar ve verimliliği artırmak için gerekli süreçleri izlemektir. Üretimi, hizmet kalitesini ve verimi daha üst bir noktaya taşımak amacıyla gerçekleştirilen tüm bu eğitim faaliyetlerinin temeli karlılığın

²⁰ Baltaş, a.g.e., s. 240-250.

²¹ Mercin, a.g.e., s.137.

²² H.Serdar Öge, M.Şerif Şimşek, *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara 2007, s. 234.

artırılmasını sağlamaktır. Amaçlanan bu artış için atılacak adımlardan biri de yeni teknolojilerdir. Bu teknolojileri kullanabilmek, ortaya çıkan hizmet veya ürünün kalitesini artırmakla birlikte, örgütlere zaman ve finansal fayda sağlayabilmektedir. Eğitimlerin etkisiyle pek çok örgütte iş güvenliği bilinci sağlanabilmekte ve iş kazalarının yarattığı ekonomik yükler hafiflemektedir²³. “Üretim için eğitim” sözüyle eğitimin ekonomik amacı özdeşleşmektedir²⁴.

Eğitim ve gelişim faaliyetlerinin finansal amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁵:

- Ürün veya hizmet kalitesinde artış,
- Ürün veya hizmet maliyetlerinde azalma,
- Teknik ekipmanın bilinçli kullanımı,
- İşe devamsızlık ve işten çıkışlarda azalma,
- İş süreçlerinde yapılan hatalarda azalma,
- İş kazalarında düşüş,
- İş güvenliği bilincinin oluşması.

4. EĞİTİM İLKELERİ

Taymaz’ın eserinden faydalanılarak eğitim faaliyetlerinde izlenen temel ilkeler; süreklilik ilkesi, planlılık ilkesi, fırsat eşitliği yararlılık ilkesi ve etkin katılım ilkesi olarak sıralanan maddeler halinde açıklanmıştır.

Süreklilik İlkesi: Sürekli değişen ve gelişen dünyada eğitimlerin bu değişime uyum sağlaması ve bu değişimler ışığında evrilmesi gerekmektedir. Dinamik bir biçimde değişime ayak uyduran eğitimler, çalışanların her aşamada işini kolaylaştırmakta ve memnuniyetine katkı sağlamaktadır. Bu eğitimlerin revize edilebilir ve yaşam boyu sürdürülebilir olması, çalışanların yaşamları boyunca sona ermiyor olması süreklilik ilkesinin ana temasıdır.

Planlılık İlkesi: Eğitimden istenilen sonuçların elde edilebilmesi için eğitim çerçevesinin belirlenmesinden önce oluşturulmalıdır. Planlama ve ihtiyaç analizleri ile eğitimin adımları ve gereklilikleri saptanmalıdır.

²³ Mercin, a.g.e. , s. 137.

²⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.128.

²⁵ Şimşek & Öge , a.g.e. , s. 234.

Fırsat Eşitliği: Eğitim imkanı herkes için eşit ve aynı düzeyde ulaşılabilirliğe sahip olmalıdır. Örgütler eğitimlerinde kademe gözetmeksizin herkese eşit eğitim hakkı sunabilmelidirler.

Yararlılık İlkesi: Eğitim faaliyetlerinin, eğitimin verileceği örgütün vizyon, misyon ve değerleri ile uyumlu olması ve çalışanların motivasyonlarını yükseltici biçimde tasarlanması önemlidir. Yanlış tasarlanan ve uygulanan ve hatta çıktıları yanlış değerlendirilen eğitimler örgütlere faydadan ziyade zarar getirebilecektir.

Etkin Katılım İlkesi: Oluşturulan her eğitim faaliyeti bir zaman ve maliyet ayrılarak meydana getirilmektedir. Aynı zamanda eğitime katılacak kişiler tam fayda sağlayabilmek için önemli bir süreyi eğitimde geçirmelidirler. Eğitimin başarısının etkin katılım ile doğru orantılı olduğunu varsaymak yanlış olmayacaktır²⁶.

5. EĞİTİM FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu başlık altında; örgüt kültürü, yönetim desteği, eğitim bütçesi, teknolojik altyapı kullanımı eğitim faaliyetlerini etkileyen ana başlıklar olarak ele alınmıştır.

5.1.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, işletmedeki tüm bireylerin ortak varsayım, düşünce, görüş ve değer yargılarından oluşan, bu konuda yaratılan norm ve standartlar ile örgütü diğer örgütlerden farklı kılan belirli bir değerler sistemidir²⁷.

Örgüt kültürü, o örgüte has sosyal ve fiziki çevre, örgüte özgü hikâyeler veya kahraman sayılan kişiler, gelenek halini almış kutlamalar, örgütü temsil eden semboller, değerler, inançlar, mimari yapılar şeklinde sıralanabilecek başlıkları içerir. İnsan kaynakları yönetiminde önemli hususlardan bir tanesi olan örgüt kültürü, gelişim için önem taşımaktadır. Örgütler kendi kültürlerinin çalışanlarca benimsenmesini ve yönetsel kararlarda bu kültür ile hareket edilmesini arzu etmektedirler. Bu sebeple, örgüt içi işleyiş ve örgütün dinamiklerini çalışanlarına doğru ve etkili şekilde aktaracak eğitim tasarımlarına başvurabilmektedirler²⁸.

²⁶ Haydar Taymaz, *Hizmet İçi Eğitim - Kavramlar, İlkeler ve Yöntemler*, Ankara, 1992, s. 101

²⁷ Ebru Günlü ve Atilla Akbaba, *Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi*, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2011, s.9.

²⁸ Mercin, a.g.e. , s.139.

5.2. Yönetim Desteği

Örgütler, ihtiyaç duydukları insan kaynağının daha etkin ve donanım sahibi olması, doğru kişilerin doğru noktalarda görevlendirilmesi için çalışanların gelişimine katkı sağlayacak eğitimlerden faydalanma amacındadırlar. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için, eğitim ve gelişime dönük tüm faaliyetlerde yönetim tarafından gerekli desteğin verilmesi büyük bir önem arz etmektedir²⁹.

5.3. Eğitim Bütçesi

Örgütlerin yıl içerisinde belirledikleri hedeflere erişebilmesi ve tüm süreçlerini etkin kılarak verimliliği artırabilmesi için oluşturduğu yatırımlar bütçe olarak adlandırılmaktadır. İnsan kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilecek eğitim faaliyetleri, işletme bütçesinin, örgüt birimleri göz önünde bulundurularak, planlanmasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca örgütün, İK birimine eğitim faaliyetleri için ayıracağı bütçe de eğitim faaliyetlerinin niceliği ve niteliği konusunda önem arz etmektedir. Sınırlı olan eğitim bütçesi, eğitimin planlanması ve doğru maliyet analizi konusunda hassas bir analizi de gerekli kılmaktadır. Aksi takdirde, ek bütçe gerektiren ve amacına yeterince ulaşmamış bir eğitim sürecinin ortaya çıkması kaçınılmaz gözükmetedir³⁰.

5.4. Eğitim Faaliyetlerinde Teknolojik Altyapının Kullanımı

Günümüzde internet kullanımının artması ile eğitim faaliyetleri de internet aracılığıyla daha erişilebilir hale gelmiştir. Örgütler, internet tabanlı teknolojik alt yapılarını daha etkin kullanmak yoluyla hem eğitim maliyetlerini düşürerek kazanç elde etmekte, hem de sınıf içi eğitimlere oranla daha fazla çalışana ulaşabilmektedirler.

Teknolojinin eğitim faaliyetlerinin sağlanmasında önemli bir katkısı bulunmaktadır. Kullanılan her teknolojik unsur, eğitimleri hayata geçirirken kolaylık ve verimlilik sağlayabilmektedir. İnteraktif ses sistemleri, imajinasyon ve eğitimle ilgili özelleştirilmiş yazılımlar eğitimlerde kullanılan teknolojilerin temel parçalarıdır. Özellikle ilgili eğitim programlarının düzenlenmesini ve çalışanların eğitime ulaşmasını kolaylaştırmaktadır³¹.

²⁹ Akbaba ve Günlü, a.g.e., s.8-9.

³⁰ Özyurt, a.g.e., s.27-28.

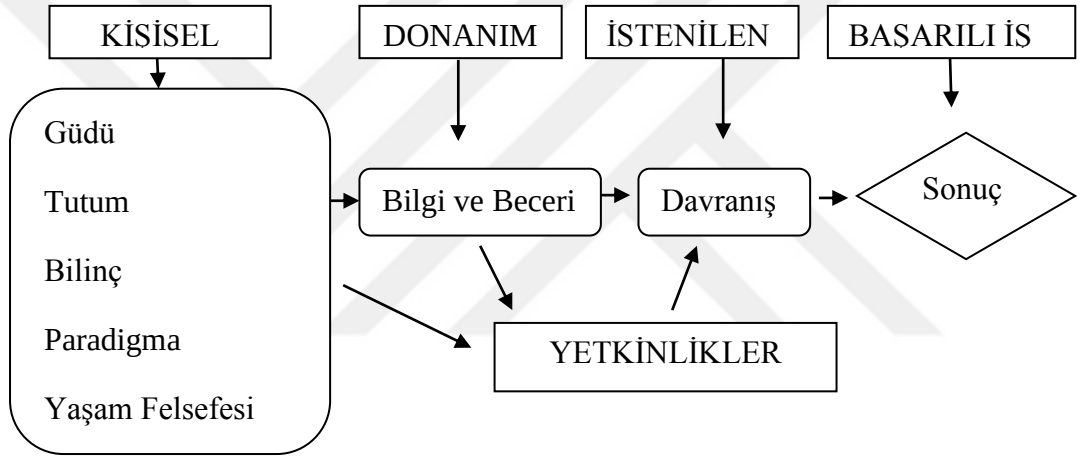
³¹ Zahide Şimşek, *İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007, s.84.

6. EĞİTİM SÜRECİ

Bu bölümde eğitimin tasarım ve planlanması, eğitim ihtiyaç analizi, eğitimin programlanması, eğitim yönteminin belirlenmesi ve eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi konuları irdelenmiştir.

6.1.Eğitim Tasarım ve Planlaması

Eğitim planlaması, güncel durumdan başlayıp istenilen duruma varmak için gerekli hedef, kaynak ihtiyacı ve izlenilecek adımların belirlenmesidir³². Eğitim planlama sürecinin içerdiği unsurlar Şekil 1’deki gibi ifade edilebilir.



Şekil 1: Eğitim Planlama Süreci Neleri İçinde Barındırır?

Kaynak: Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, İstanbul 2003 , s.14.

Örgütlerde farklı kademelerdeki çalışanlar, çeşitli amaçlar doğrultusunda ve ihtiyaca yönelik ortaya çıkan kurs, seminer vs. gibi pek çok eğitim ve geliştirme faaliyetine katılmakta, örgütler bu tür faaliyetler için belirli bir bütçe ayırmakta ve bu tür eğitimleri sunan işletmeler içinde bulundukları çevre şartlarındaki değişmelere göre program kapsamını değiştirmektedirler. Bu tür eğitim ve geliştirme programlarının sonuçlarını

³² Hikmet Seçim Ve Diğerleri, *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, A.Ü. Yayın no:831, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:440, Eskişehir 1996, s.157.

değerlendirmek, hem bütçe planlaması yapan örgütler açısından, hem de eğitim katılımcıları açısından oldukça önemli sayılabilir³³.

Örgütler için insan kaynağının eğitimi, iş süreçlerinin verimliliği ile doğru orantılı sayılabilir. Tam da bu noktada eğitimleri planlayan örgütler insan kaynağının gelecekteki verimliliğini de planlamaktadır. İş çıktılarından istenilen verimin alınması ise, verimli iş gücüne yapılan yatırımlar ile mümkün olabilecektir³⁴.

Örgütler öncelikle belirlenen eğitim ihtiyaçları esas alarak eğitim değerlendirmesi yapmalıdır. Analiz çıktılarına göre kaç kişinin hangi eğitimleri alacağı, eğitim içeriği, eğitim hedefleri, eğitici kurum veya eğitici seçimi, eğitimin kişiye ve iş çıktılarına etkileri gibi önemli konular üzerinde planlamalar oluşturulmalıdır. Doğru planlanan ve ihtiyaca yönelik tasarlanan her eğitim hem çalışan hem de örgüt için önemli katkılar getirecektir. Aynı zamanda, eğitimler sonrası dönütlerin çalışanlardan toplanması, eğitimin tekrarlanması durumunda daha etkili sonuçlar elde edilmesi adına eğitimin planlanması sürecinde fayda sağlayacak ve eğitim tasarımı daha ileri bir aşamaya geçilmiş olacaktır³⁵.

Eğitim tasarımı aşamasında, ilgili eğitim konu başlığında eğitim imkânı sağlayan kurumlardan faydalanılabileceği gibi, iç eğiticiler veya iç eğitim kurumları ile yeni bir eğitim programı da yaratılabilir. Özellikle büyük örgütler kendi eğitim akademilerinde liderlik, iletişim, motivasyon, ilgili işlere özel teknik konular gibi çeşitlendirilebilecek konularda eğitim vermektedirler. Bu eğitimleri iç eğiticileri ve yöneticileri ile tasarlarlarken farklı eğitim kurumları veya eğiticilerden destekte alabilmektedirler³⁶.

Eğitim planlamaları yapılırken önemli aşamalardan bir tanesinin de finansal kaynağın belirlenmesi olduğu bilinmektedir. Eğitimden beklenen ana faydanın gerçekleşebilmesi ve eğitimlerin örgütlere gerçek faydayı sağlayabilmesi için yeterli bütçenin sağlanıyor olması gerekmektedir. Bundan hareketle, pek çok örgüt bütçe

³³ Tamer Koçel, *Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt: 3, Sayı: 2, İstanbul 1974, s. 103.

³⁴ Tuğray Kaynak, *Personel Planlaması*, İ.F.Yayın No: 228, İ.İ.E.Yayın No: 122, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1990, s. 16

³⁵ Orçun İrfan, *Kurumsal Eğitim İhtiyaç Analizi Yöntem ve Metotlarının Kurumsal Akademi Kurgusunda Uygulanışı*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015, s.27.

³⁶ Koçel, a.g.e., s.104-105.

planlamalarına eğitim faaliyetlerini de dahil etmekte ve eğitim planlama sürecine önemli bir girdi sağlamaktadır³⁷.

6.2. Eğitim İhtiyaç Analizi

Her eğitim bir ihtiyacı gidermeye ve gelişimi sağlamaya yönelik tasarlanmaktadır. Eğitimler sonucunda, etkin bir sonuç elde etmek ve fayda sağlayabilmek adına, ihtiyaçların doğru analiz edilerek, doğru kişilere doğru eğitimlerin verilmesi oldukça kritiktir³⁸.

Eğitim ihtiyaç analizlerin yapılmaması veya yanlış yapılması sonucu örgütlere için gereğinden fazla maliyet oluşabilmektedir³⁹. İhtiyaç analizlerin doğru yapılması ise iş tanımlarına, performans hedeflerine, eğitim hedeflerinin belirlenmesine, eğitimlerin planlanma verilerine ve değerlendirme ölçütlerine önemli katkılar sağlamaktadır⁴⁰.

Eğitim ihtiyaç analizleri, her işletmenin eğitim yönetim yapısına göre değişmekle birlikte, geride bırakılan yıl incelenerek belirli dönemlerde örgütün, çalışanın ve yöneticinin istek ve gereklilikleri doğrultusunda belirlenmektedir. Eğitimler, bireylerin ihtiyacı doğrultusunda tasarlanırken, iş grupları için de eğitim ihtiyaç analizleri yapılabilmektedir. Anı zamanda üst yönetim için, liderlik ve yönetim gücü gibi konular kapsamında ihtiyaç analizleri de yapılabilmektedir⁴¹.

Örgütlerde yapılan çalışan memnuniyeti ölçümleri ve performans değerlendirmeleri sonucunda elde edilen veriler, eğitim ihtiyacını belirlemek için bir kaynak olarak görülmektedir.

Eğitim ihtiyaç analizi Noe tarafından üç ana başlıkta tanımlanmıştır⁴².

Örgüt analizi: Şirketin vizyon, misyon, örgütsel değerler, iş stratejileri, iş hedef ve öncelikleri, kaynakları, tepe yönetimi desteği, vb. makro göstergeleri incelemeyi içerir.

İş/görev analizi: Bir işin/görevin yerine getirilebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri, kabiliyet ve yetkinliklerin tespit edilmesini içerir.

³⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e. , s.127.

³⁸ Orçun İrfan, *Kurumsal Eğitmenin El Kitabı*, Cinius Yayınları, İstanbul 2011, s. 17-19.

³⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e. , s.134.

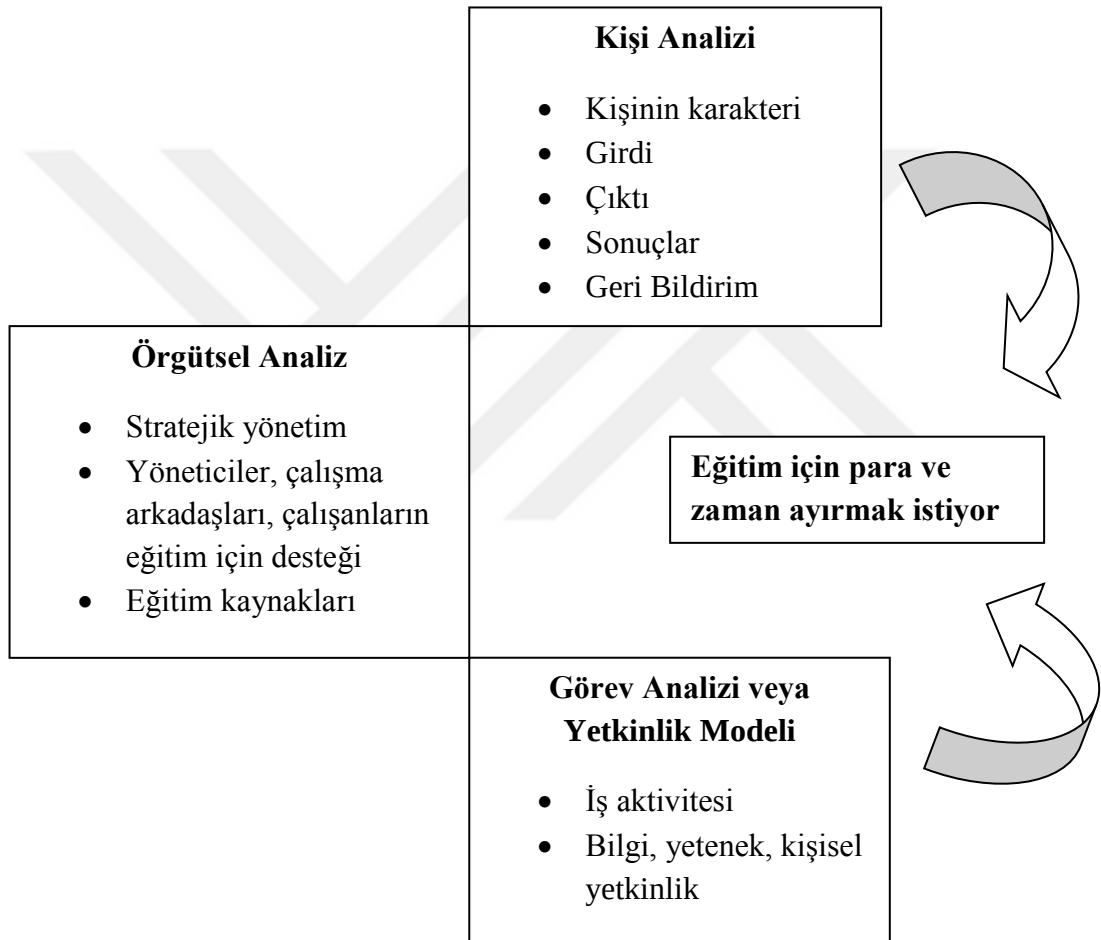
⁴⁰ Füsün Özalan, *Eğitim İhtiyaç Analizinin Hizmet içi Eğitimde Önemi ve Yeri*, Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015, s.50.

⁴¹ İrfan, *Kurumsal Eğitim İhtiyaç Analizi Yöntem ve Metotlarının Kurumsal Akademi Kurgusunda Uygulanışı*, s.80.

⁴² R.A. Noe, *Employee Training and Development*, McGraw-Hill Irwin, 4th Edition 2008 s.91 ‘den aktaran; İrfan, a.g.e. , s.12.

Kişi analizi: Kimin eğitime ihtiyacı olduğunun bilinmesine yardım eder. Kişi analizi performans düşüklüğünün bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi yoksa motivasyon veya iş dizayn probleminden mi kaynaklandığını, kimin eğitime ihtiyacı olduğunu, personelin bu görevi tanımlayabilmeleri için eğitimde ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışların belirlenmesini içerir.

Eğitim ihtiyaç analizi süreci Şekil 2’deki gibi ifade edilebilir.



Şekil 2: Eğitim İhtiyaç Analizi Süreci

Kaynak: Noe A. Raymond, *Employee Training and Development*, Mc Graw Hill, 2005, s.80. ‘den aktaran Gaye Akar, *İnsan Kaynaklarında Eğitim Planlaması ve Çalışanların Eğitim Uygulamasına İlişkin Algıları*, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2010, s.28

Performansla ilintili olan eğitim ihtiyacını öngörebilmek adına Tablo 1’de ki formül kullanılabilir

Tablo 1: Eğitim İhtiyacı Formülü

EĞİTİM İHTİYACI
ŞİMDİ OLMASI GEREKEN PERFORMANS
+
GELECEKTE OLMASI GEREKEN PERFORMANS
+
GELECEKTEKİ YENİ YATIRIMLARLA İLGİLİ İHTİYAÇLAR
-
MEVCUT PERFORMANS

Kaynak: Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2001, s. 26

Eğitimlerin örgütlerin stratejik hedefleriyle doğru orantılı olması, örgütlerin uzun vadeli planları için oldukça önemlidir. Örgütler, gelecekte oluşabilecek eğitimsel ihtiyaçlarını, girmeyi planladıkları pazarları veya yeni ürünler hakkında gelişmeleri takip etmelidirler. Eğitim atamaları yapılırken eğitimlerin önceliklerinin belirlenmesi ile örgüt ve birey faydası gözetilerek, gereklilik sıralaması yapılabilir. Bununla beraber özellikle üretim faaliyetleri yürüten örgütler, yeni teknolojik gelişmeleri takip ederek çalışanlarını ilgili eğitimlere göndererek, yeni gelişmelere örgütleri adapte edebilirler⁴³.

6.3. Eğitim Programının Belirlenmesi

Eğitim programının hazırlanması sürecinde ortaya çıkan ihtiyaçların giderilmesiyle ilgili nasıl yol alınacağına dair bir fikrin ortaya çıkması olasıdır. Pek çok işin başlangıcında olduğu gibi örgütlerde de eğitimler belirli hedefler ışığında programlanmaktadır. Örgütlerde, eğitimlerin genel hedefinin çalışanların bilgi ve beceri olarak daha donanımla hale getirilmesi, eğitim kazanımlarını iş çıktılarına ve dolayısıyla örgüte yansıtılmasıdır denilebilir. Eğitim hedeflerinin belirlenmesinden hemen sonra sıra; eğitilenlerin ve eğiticinin seçimi, eğitimin konusu, yeri, zamanı ve bütçesinin belirlenmesi gibi önemli

⁴³ İrfan, *Kurumsal Eğitim İhtiyaç Analizi Yöntem ve Metotlarının Kurumsal Akademi Kurgusunda Uygulanışı*, s.7-8.

konulara gelmektedir⁴⁴. Eğitim programını belirlenmesi dâhilinde bu başlık altında; eğitim hedefi, bütçesi ve kapsamı konularına değinilmiştir.

6.3.1. Eğitim Hedeflerinin Belirlenmesi

Eğitim hedeflerinin belirlenmesi, eğitim faaliyetlerin çıkış noktasını oluşturur ve amacın biliniyor olması eğitim sürecine ilişkin tüm faaliyetlerin bu bakışa uygun biçimde oluşturulmasını sağlar⁴⁵.

Genel olarak hedefler, eğitim kapsamına açılan ilk kapıdır denilebilir. Öyle ki eğitim hedeflerinin belirlenmesi eğitimin kimlere, nasıl ve hangi koşulda, hangi performans çıktılarıyla, hangi yöntemlerle uygulanacağına yön verebilmektedir⁴⁶.

Eğitim hedeflerinin biliniyor olması, eğitim sonrası yapılacak değerlendirme içinde önemli bir unsurdur. Eğitim süreci bitiminde ilgili hedefler eğitim katılımcısının neleri değiştirebileceğini veya ne konuda ilerlemiş olabileceğini göstermektedir⁴⁷.

Eğitimlerin sonucundaki değerlendirme eğitim amaçlarının doğru ve gerçekleştirebilir belirlenmesi ile doğrudan ilintili sayılabilir. Eğitim hedeflerinin hatalı bir biçimde belirlenmesi eğitimin bitiminde, hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğine dair doğru bir değerlendirme yapılamamasına sebep olabilecektir. Eğitim katılımcısının başlangıç hedefinin, eğitim sonrasındaki performansına yansımaları gerekmektedir⁴⁸.

6.3.2. Eğitim Bütçesi

Eğitimden istenilen çıktıların elde edilebilmesi için gerekli maddi imkânların örgüt tarafından eğitim kalemlerine aktarılması gerekmektedir. Eğitim bütçesi oluşturulurken, eğitimin, hem çalışana hem de örgütün geleceğine yapılan bir yatırım olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalı ve bütçe kalemleri özenle hazırlanmalıdır. Eğitimler neticesinde hem insan kaynağı gelişecek hem de çalışanlar bu gelişimi iş çıktılarına yansıtarak örgüt verimliliğini artıracaktır. Öyle ki çalışan sayısında artışa gitmek yerine var olan çalışanı daha donanımlı hale getirmek söz konusu iken eğitim kaynağını plansız bir biçimde dağıtmak doğru olmayacaktır. Örgütler ellerinde bulundurdıkları eğitim ihtiyaç analizleri

⁴⁴ Oya Erdil, Adnan Kalkan, *Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü*, Öneri Dergisi, II. 12, İstanbul 1999, s:80

⁴⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.187.

⁴⁶ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul 2000, s.265-266.

⁴⁷ Gary Dessler, *Human Resource Management*, 6 th Edition, Prentice Hall, New Jersey 1994, s:243.

⁴⁸ William B. Werther ve Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 5 th Ed. Boston, Irwin McGraw – Hill, 1996, s:89

doğrultusunda, belirlenen eğitim hedefleri ile, doğru miktardaki bütçeyi doğru eğitimlere aktarmalıdır⁴⁹.

Eğitim bütçesi ile ilgili ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir⁵⁰:

- Eğitim bütçesi, programlanan eğitim faaliyetlerini hayata geçirebilecek kapsamda ve gerçekçi olmalıdır.
- Eğitim bütçesi üzerinde değişiklik yapılması durumunda, tüm iş süreçleri ve bütçeden etkilenecek bölümler bilgilendirilmedir.
- Eğitim bütçesi belirli dönemlerle takip edilmesi ve tahmin edilen harcamalar ile gerçekleşenler kıyaslanmalıdır.
- Eğitimler ile ilgili tahmin edilemeyen veya planlaması yapılmayan bazı giderleri karşılayabilmek adına eğitim bütçesi içerisinde belirli bir kalem ayrılmalıdır.

6.3.3. Eğitim Kapsamının Belirlenmesi

Eğitilecek Çalışanların Seçimi: Örgütler, genellikle örgüt içindeki birimlerin, yöneticilerin oluşturduğu talepleri, çalışanların gelişimlerine yönelik kendilerinin oluşturduğu talepleri ve örgütün genel eğitim ihtiyacına yönelik talepleri göz önünde bulundurup, yapılan eğitim ihtiyaç analizlerinin çıktılarını ana veri kabul ederek, eğitim görmesi gereken çalışanları belirleyebilmektedirler. Ek olarak, eğitimlere katılacak çalışanların yaşı, eğitim ve mesleki bilgi düzeyi, yaptıkları işin gereklilikleri belirleyici olabilmektedir⁵¹.

Eğitim Çalışmalarını Yürütecek Bölümlerin Seçimi: Genellikle büyük ölçekli örgütlerde eğitim faaliyetleri örgüt bünyesinde kurulmuş olan eğitim müdürlükleri veya birimleri tarafından sürdürülmektedir. Eğitim süreçlerinin tümünü yürüten eğitim müdürlüklerinin olmaması durumunda ise eğitim faaliyetleri İK birimi tarafından yürütülmektedir. Pek çok örgüt ise ihtiyaç duyulan eğitimler konusunda eğitim danışmanlığı veya direk eğitimleri veren kurumlardan destek alabilmektedirler. Bunun dışında eğitim faaliyetleri, eğitim verilecek bölümden, üst yönetimden ve eğitim bölümünden oluşan bir kurul tarafından da yürütülebilir. Eğitim süreci boyunca, eğitim programına dahil olan her

⁴⁹ Hikmet Seçim ve Diğerleri, *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, A. Ü. Yayın No: 831, Açıköğretim Fak. Yayın No: 440, Eskişehir, 1996, s.160

⁵⁰ Ferhat Şenatalar, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İkinci Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversite Kitabevi, 1978, s. 185

⁵¹ Seçim ve Diğerleri, a.g.e. , s.158

unsurun birbiri ile koordineli ve birbirinden haberdar bir biçimde bir çalışma yürütmesi oldukça önemlidir⁵².

Eğitimcilerin Seçimi: Eğitimlerden istenen çıktıların alınabilmesi için ilgili eğitime uygun, bilgiyi gerekli detayda ve net aktarabilen eğitimcilerin seçilmesi gereklidir. Eğitimin teorik kısmında eğiticinin deyimlerini, teknik kısmında ise becerilerini doğru aktarabilmesi kritiktir. Yönetsel düzeyde eğitim verebilme becerisine sahip donanımlı akademisyenler, örgütlerin iç akışlarını çok iyi bilen ve bunları aktarabilme yeteneğine sahip olan örgüt tarafından yetiştirilmiş iç eğitimciler, eğitim veya danışmanlık kurumlarında görev yapan ve örgütlere eğitim veren, alanında uzmanlığı bulunan eğitimciler eğitimin çeşidine ve amacına göre seçilebilmektedir. Genel olarak, eğitimcilerde bulunması gereken özellikler ve eğitici seçiminde dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıda sıralanmıştır⁵³.

- Eğiticinin eğitim konusunda bilgili olması ve eğitim için gerekli ön çalışmayı yapması beklenmektedir.
- Eğitici sözlü iletişime, beden diline, eğitimi anlatırken kullanacağı tekniklere ve bilginin katılımcıya aktarılma biçimine dikkat etmelidir.
- Eğitici katılımcıların farklı kişiliklerde ve yeteneklerde olduğunu bilerek hareket etmelidir.
- Eğiticinin teknolojik gelişmelere açık olması beklenirken, eğitimlerde gerekli olabilecek teknolojik ekipmanı da iyi kullanabilmesi beklenmektedir.

Eğitim Konularının Belirlenmesi: Eğitim konuları, oluşan eğitim ihtiyacı ve eğitim talepleri doğrultusunda kurumu ve kişiyi daha iyi bir noktaya taşımak adına teorik veya teknik gereklilikler düşünülerek belirlenebilmektedir. Kişisel gelişim, örgütsel değerler, motivasyon gibi temel başlıklar başlı başına bir eğitim konusu olabileceken, eğitim planlaması yapılan iş birimi için gerekli temel teknik bilgiler veya yine o birim özelinde meydana gelen yeni mevzuatlar, çalışanın veya örgütün genel anlamda eksik kaldığı düşünülen temel unsurlar eğitim konusu olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Eğitim Yerinin ve Ortamının Belirlenmesi: Eğitim yerleri kimi zaman örgütün içinde bulunan eğitim odaları, kimi zaman toplantı salonları, kimi zaman ilgili örgütlerin eğitim müdürlüğü kimi zaman danışmanlık alınan eğitim kurumlarının kendi lokasyonu

⁵² Şimşek, a.g.e., s.53.

⁵³ Fındıkçı, a.g.e., s. 260–261

kimi zaman ise işin gerçekleştirildiği maşa başı bile olabilmektedir. Eğitim yerleri değişse bile, genel olarak eğitimin verildiği ortamın konforlu ve ulaşımı kolay, gürültüden uzak, rahatsız edici bir unsur veya ışık barındırmayan, eğitici ve eğitilenin rahat edebileceği kadar geniş bir alanda yapılıyor olması eğitimin etkinliğini artırabilecektir.

Eğitim Zamanının ve Süresinin Belirlenmesi: Eğitim sürelerinin, eğitimin içeriğine göre değişmekle birlikte, genellikle çalışanların örgüt içinde ve mesai saatleri içerisinde eğitim görmeleri nedeniyle, eğitimlerin en etkin biçimde ve en kısa süre de tamamlanması örgüt için verimli olacaktır⁵⁴.

Eğitimde Kullanılacak Ekipmanların Belirlenmesi: Eğitimde kullanılacak teknik ekipmanlar, eğitimin daha kolay ve daha etkin sürdürülmesini sağlayacak biçimde ihtiyaçlar veya eğiticinin istekleri doğrultusunda seçilebilir.

Eğitim Programlarının Duyurulması: Planlanan eğitimlerin ve bu eğitim tarihlerinin örgüt tarafından belirlenen zaman aralıklarında hem çalışanlara hem de eğitime katılım sağlayacak çalışanların birim yöneticilerine duyurulması, eğitim yaklaşırken hatırlatma yapılması, eğitim için çalışan tarafından bir hazırlık yapılacak ise çalışana bu bilginin verilmesi, hem çalışanın eğitime hazırlıklı olmasını hem de birim yönetiminin, eğitime katılan çalışan için daha etkin planlanma yapmasına katkı sağlayabilecektir.

6.4. Eğitim Yönteminin Belirlenmesi

Eğitim yönteminin seçiminde, eğitimler sonucunda istenilen noktaya en doğru ve en tutarlı şekilde varılması için aşağıdaki unsurların göz önünde bulundurulması tavsiye edilmektedir⁵⁵.

- Gerçekleştirilmek istenilen eğitim amacı,
- Katılımcıların sayısı ve mesleki durumları,
- Katılımcıların bilgi ve beceri düzeyleri,
- Uygulanmak istenen eğitim türünün süresi,
- Uygulanmak istenen eğitim türünün maliyeti,
- Kurumun maddi imkânları ve belirlediği eğitim bütçesi.

⁵⁴ Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 137

⁵⁵ Bingöl ,a.g.e., s. 137.

Eğitim yöntemleri konusunda pek çok kaynakta farklı sınıflandırmalar ve başlıklar mevcuttur. Bu çalışmada eğitim yöntemleri kurum içi, kurum dışı ve teknoloji destekli eğitim teknikleri olarak üç başlıkta aktarılmıştır.

6.4.1. Kurum İçi Eğitim Yöntemleri

Çalışanın örgütten ve görevinden uzaklaşmadan eğitilmesi hizmet içi eğitim yöntemlerinin ana kapsamıdır. Çalışan bu yöntemler sayesinde işinin başından ayrılmadan eğitimini alabilmektedir. Bu eğitimler gerçekleştirilirken fiili ekipman ve dokümanlar kullanılır. Eğiticiler iş başındaki çalışana tüm süreçlerde destek olurlar. Çalışanlardan bu süre içerisinde işleri ile ilgili tam performans beklenmez ve herhangi bir hataları olur ise bunun telafisi için çalışana fırsat yaratılır⁵⁶. Kurum içi eğitim yöntemlerinde, yönlendirme yöntemi, staj yoluyla eğitim, proje bazlı eğitim, iş başında eğitim, rotasyon ve oryantasyon yöntemleri açıklanmıştır.

6.4.1.1. Yönlendirme(Koçluk) Yöntemi

Yönlendirme eğitiminin temelinde, çalışanın yöneticisi tarafından iş veya süreçler ile ilgili zorlandığı, desteğe ihtiyaç duyduğu, önünü görmesinin zorlaştığı her noktada ve yönetici olma yolunda desteklenmesi yatar. Yönetici için ilk amaç, çalışanın eksiklerini belirlemek, sonra da bu eksikliklerin giderilmesi için kendi bilgi ve deneyimlerini çalışana aktarmaktır. Çalışan bu eksiklikleri kapatmaya çabalarken yöneticisi yani koçu, süreç boyunca çalışanın yanındadır ve bu süreci gözlem ile denetlemektedir. Yönlendirme eğitimi ile ilgili avantaj ve dezavantajlar maddeler halinde belirtilmiştir⁵⁷.

Yöntemin Avantajları:

- Çalışan ve yönetici arasında anlayış ve saygı içeren genel bir bağ kurulmasına olanak sağlar.
- Örgüt için bir maliyet içermemektedir.
- Yönetimsel görevlere aday olan kimseler işi yerinde gözlemleyerek öğrenir ve hızlıca uygulama imkânına sahiptir.
- Yönetim kademelerine içeriden atama yapılarak işe alım maliyetleri düşürülebilir.

⁵⁶Tuğray Kaynak ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İ.F. İ.İ.E. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, Dönence Basın Evi, İstanbul 2000, s.191

⁵⁷ Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, No:79, Ankara 1999, s:139

Yöntemin Sakıncaları:

- Yöneticiler çalışanların eğitimi için gerekli eforu haralayamayabilir.
- Yönetici adayı yetiştirme konusunda koçlar çekimser kalabilir.
- Kişi tek bir görüş ve birim yönlendirmesi ile hareket etmek durumunda hissedebilir.
- Koçluk yapılan kişinin eksikliklerinin beyanında yönlendirmeyi yapacak yönetici çekimser kalabilir.
- Koçluk yapan yöneticinin yanlış yürüttüğü yönetsel alanlar kopyalanabilir.

6.4.1.2. Staj Yoluyla Eğitim

Staj, çalışanlara ileride gerçekleştirecekleri işler ile alakalı süreçleri ve çalışma koşullarını tanıma fırsatı sağlayan bir eğitim yöntemidir. Staj yoluyla eğitim gören kişiler, görevlerini öğrenme, yapısal farklılıklara kısa sürede uyum sağlama, becerilerini geliştirme ve mesleki sorumluluk alabilme gibi kazanımlar elde edebilir. Tüm bu faydalarıyla staj yöntemi sıkça başvurulmuş ve kişi üzerinde etkili olan bir eğitim tekniğidir. Çalışan adaylarının işe başlamadan önce ileride yapacakları işe benzer görevleri geçici bir süre için yürütmelerini sağlayan stajlar, çalışanın uyum sürecini kolaylaştırmaktadır. Çalışma hayatı için gerekli bilgilerin kazanılması pek çok noktada güdüleme yeteneklerinin gelişmesi ile doğru orantıda ilerlemektedir. Bu sebeple, staj eğitiminde izlenmesi doğru olacak bazı temel noktalardan söz etmek gerekir. Stajyerlere ilk evrede daha anlaşılır bilgileri iletmek ve giderek işin zorlukları ile teknik inceliklerini öğretmek, sürecin başında staj gören kişiyi yıldırmamak adına önemlidir. Staj sürecinde verilen bilgi veya görevlerin kolaydan zora bir sıralamaya alınması hata payının azalması adına faydalı olacaktır. Ayrıca staj süresi sonunda stajyerlerin süreç hakkında olumlu ve olumsuz geribildirimleri iletmek oldukça önemlidir. Gelecek çalışmalarda veya kişinin üstleneceği görevde başarılı olmak adına, özellikle yapılan yanlışların veya hataların sebebi, doğası ve sonuçları üzerinde ayrıntılı bilgi vermek önemli bir fayda sağlayacaktır⁵⁸.

6.4.1.3. Rotasyon (İş Değiştirme) Yöntemi

Rotasyon, çalışanın önceden belirlenmiş bir plan çerçevesinde, farklı iş birimlerinde veya farklı iş süreçlerinde görevlendirilmesidir. Tam da bu tanımdan hareketle iş değiştirme olarak da adlandırılan rotasyon ile örgütler, çalışanın yaptığı iş tanımından

⁵⁸ Seçim ve diğerleri, a.g.e., s. 167-168

farklı alanlarda bilgi, beceri ve davranışları kazanmasını amaçlamaktadır. Yeni veya var olan çalışanın eğitiminde de kullanılabilen bu eğitim yöntemi, sıklıkla yönetici kademesindeki çalışanların görevlerinde başarılı olabilmeleri için kullanılmaktadır. Yönetici adayları veya yöneticiler örgütün farklı birimlerini ve bu birimlerin işleyişlerini görerek yönetsel bakış açılarını geliştirebilmektedir. Yeni veya görevini bir süredir devam ettiren çalışanlar ise, bu yöntemde kendi işinin dışında, işi ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olan farklı görevlerde çalışarak iş deneyimini geliştirir⁵⁹.

Üst ve orta kademe yöneticilerin çeşitli görevlerde çalıştırılarak, ilerleyen zamanda yönetsel kademelerde başarılı olmalarında yöneticilik sorumluluklarının yanında, teknik yetenekler de kazandırılmasının sağlanması rotasyon yönteminin en belirgin özelliğidir⁶⁰.

Rotasyon, değişiklik sağlayarak işten kaynaklı bunalımın önlenmesinde, kariyer noktasında üst kademeye yükselmeye, iş tatmini olmadığı durumlarda çalışanın ait olduğu işe ulaşması konularında yarar sağlar. Aynı zamanda çalışanların mevcut işleri dışında farklı görevlerde yer almalarını farklı beceriler geliştirmelerini ve belki de gizli yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Çalışanın işe başlarken belirsizliklerle dolu olan görev süreci, işe bağlanmanın ve iş tatmininin artmasıyla daha keyifli bir süreç haline gelecektir⁶¹.

6.4.1.4. Oryantasyon (İşe Alıştırma) Yöntemi

Örgütlerde işe yeni başlayan çalışanların görevlerine hızlıca adapte olabilmesi, örgüt kültürüne ve gerçekleştirilecek işin yapısına kolay uyum sağlayabilmesi için hazırlanan eğitim programları, oryantasyon eğitimleri olarak nitelendirilmektedir⁶².

Oryantasyon eğitimleri iş için gerekli bilgi içerikleri ile hazırlanıp doğru kişilerce çalışana verilmelidir. Böylelikle yeni çalışana, örgütün değer, yapı, kural ve uygulamaları hakkında ihtiyaç duyacağı bilgiler sağlanır. Bunun bir sonucu olarak, çalışanın işini doğru bir biçimde yaptığı, ilk iş günü deneyimini başarılı bir şekilde atlattığı, hızlı bir adaptasyon süreci gerçekleşmiş olur⁶³.

⁵⁹ Nevin Deniz, *Global Eğitim*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1999, s.72

⁶⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.149

⁶¹ Gaye Akar, *İnsan Kaynaklarında Eğitim Planlaması ve Çalışanların Eğitim Uygulamasına İlişkin Algıları*, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2010, s.54

⁶² İlhami Fındıkçı, a.g.e., s.244-245.

⁶³ Judith Brown, "Employee Orientation: Keeping New Employees on Board", [How to Provide Effective New Employee Orientation \(thebalancecareers.com\)](https://thebalancecareers.com) (12.12.2021)

6.4.1.5. İş Başında Eğitim

İş başında eğitim, örgütler tarafından sıkça başvurulan bir eğitim yöntemidir. Çalışanı işinin başından ayırmaksızın, çalıştığı zaman diliminde eğitime tabi tutarak, çalışanın işini daha etkin yapabilmesi adına beceri ve bilgi edinimi sağlamasını amaçlar. İş başında eğitim, en yakın yönetici veya deneyimli bir çalışan tarafından gerçekleştirilebilmektedir⁶⁴.

Uygulaması kolay ve düşük maliyetli sayılabilecek bir eğitim yöntemi olması nedeniyle iş başında eğitim uygulamasına sıkça rastlanmaktadır. Bu yöntem ile çalışan, bir yandan işini yapar diğer yandan bilgi edinerek öğrenir. Fakat bu yöntemin eğitim metodu olarak seçilebilmesi için eğitime katılım sağlayacak çalışanların, yaptıkları iş ile ilgili temel bilgi ve becerilere sahip olması oldukça önemlidir. Örgüt içi dinamiği ve örgüt yapısı bu türden bir eğitimin etkinliğini doğrudan etkilemektedir. Rollerin ve statülerin net bir biçimde ortaya konmadığı, görev tanımlamalarının, yetki ve sorumluluk alanlarının dağılımlarının açıkça belirtilmediği bir örgütte gerçekleştirilecek eğitim çalışmalarından sonuç alınamamaktadır⁶⁵.

6.4.1.6. Proje Bazlı Eğitim

Bu yöntem, karar verme ve planlama yapabilme gibi konularda faydalı olan eğitim yöntemlerinden bir tanesidir. Bu eğitimlerde; her grup, önceden süreci belirlenmiş bir görev veya sorumluluğu yerine getirmektedir. Bu görevler, seçilmiş belgelerin incelenmesi, ortak bir araştırma yapılması ya da belirli bir konuda rapor hazırlanması gibi çalışmaları içerir. Proje bazlı yapılan eğitimler çalışanlar için belirli bir konu üzerine detaylı analizler gerçekleştirme, ekip çalışması ile ilişkilerini kuvvetlendirme, yaratıcı ve vizyoner yönünü geliştirme gibi faydalar sağlayabilmektedir. Örgüt ile ilgili verilerin değerlendirilmesi ve örgüte katkı sağlayacak uygulamaların proje sonucu hayata geçirilmesi örgütün geleceğine de katkı sağlamaktadır⁶⁶.

⁶⁴ Bingöl, a.g.e., s.223

⁶⁵ M.Şerif Şimşek ve H.Serdar Öge, *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara 2007, s.242

⁶⁶ Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:260, Ankara 1995, s.101

6.4.2. Kurum Dışı Eğitim Yöntemleri

Örgütün dışında alınan eğitimler genellikle sınıf ortamında gerçekleştirilmektedir. Bu eğitimlerin amacı, önceden içeriği belirlenmiş bir konuda gelişim ve öğrenmeyi sağlayabilmektir. Eğitimlerin konu başlıkları çeşitlendirilebilirken, tek bir tema üzerine programlanmış yoğun öğretim biçiminde de hayata geçirilebilmektedir. Eğitim süreleri günlük, haftalık veya aylık planlanan kurslar şeklinde olabilmektedir. Eğitimler, iç eğitici olarak adlandırılan örgüt içinden birisi tarafından yürütüleceği gibi, üniversitelerin öğretim üyeleri, eğitim konusu özelinde eğitim uzmanları veya eğitim hizmeti de veren danışmanlık firmalarınca da yürütülebilir. Teori bazlı geliştirilen bu eğitimlerde çalışan işinden eğitim süresi boyunca uzaklaşmaktadır⁶⁷.

İş dışında gerçekleştirilen eğitimler, çalışanların iş ortamından uzaklaşarak sosyalleşmelerine ve farklı örgütlerin işleyişlerini tanımalarına olanak sağlamaktadır. İş dışı eğitim organizasyonlarının geniş kapsamı gereği, yaptıkları işin teorisi, geleceği veya gelişimi ile ilgili eğitimlerin yanında psikolojik ve mental gelişim içerikli eğitim fırsatlarına da sahip olabilen çalışanların çok yönlü gelişimi sağlanabilmektedir⁶⁸.

Kurum dışı eğitim yöntemlerinde; konferanslar, oturumlar, seminerler, anlatım yöntemi, grup tartışması, simülasyon eğitimleri, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi ve duyarlılık eğitimleri açıklanmıştır.

6.4.2.1. Konferans, Oturumlar ve Seminerler

Konferans, oturum veya seminerler, belirli bir konu başlığı içeren, bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kimselerin bir araya gelerek ilgili konuyu tartışmaları ve farklı bakış açıları ile konuya açıklık getirme çalışmalarındır. Bu tür faaliyetlere katılan konuşmacılar, konunun çeşitli noktalarını, fikirleri, süreçleri ve ölçütleri birbirlerine iletirler. Katılımcılar ise farklı konu başlıkları ve konuşmacılar sayesinde gelişim sağlamaktadırlar. İş dünyasındaki gelişimleri takip edebilmek, güncelleme ve evirilmeleri takip etmek adına seminer ve oturumlar eğitim faaliyetleri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle katılımcılara farklı çevrelerden insan tanıma ve insan ağı elde etme konusunda büyük fayda sağlamaktadır⁶⁹.

⁶⁷ Şimşek ve Öge, a.g.e., s.244

⁶⁸ Şimşek ve Öge, a.g.e., s.245

⁶⁹ Bingöl, a.g.e., s.228

6.4.2.2. Anlatım Yöntemi

Genellikle sınıf içinde bir eğitici veya anlatıcı ile katılımcılara teorik bilgilerin aktarıldığı eğitimlerdir. Bu eğitimlerin genel konu başlığı, örgütün yapısı, gelecek politikaları veya stratejileri, eğitimde aktarılan işin süreçleri veya yapısı gibi çeşitli konulardan oluşabilir. Anlatım yöntemlerinin kullanıldığı bu eğitimlerde anlatıcıların etkinliği, bilgisi ve bilgisini aktarabilme yeteneği şekli oldukça önemlidir. Anlatıcılar, eğitime katılan çalışanları aktif tutmak adına soru-cevap metodunu sıkça başvurabilir veya eğitimin konusu ile ilgili görselleri, güncel analizleri veya olayları kullanabilmektedir⁷⁰.

6.4.2.3. Grup Tartışması

Bu eğitim yönteminde, bir yöneticinin liderliğinde 8-12 kişilik gruplar halinde toplanan katılımcılar öncesinde belirlenen konuları tartışarak konular özelinde çözüm yolları aramaktadırlar. Bu tartışmalar sonucu grubun ortak bir noktada buluşması beklenmezken asıl amaç karşılıklı görüşleri beyan ederek fikir alışverişinde bulunmak ve takım çalışması yaratmaktır. Eğitim liderinin, tartışmaları yönetebilir ve konuları toparlayabilir olması ile eğitimin sürdürülmesi için gerekli bilgiye sahip olması önem arz etmektedir⁷¹.

6.4.2.4. Simülasyon Eğitimleri

Simülasyon eğitimleri, gerçek iş yapısı ve çalışma koşullarına benzeyen, mevcut çevre koşullarını sağlayan ve her kademedeki çalışanlar için kullanılabilen bir eğitim yöntemidir. Sanal ortamda gerçekleştirilen işletme oyunları simülasyon olarak ifade edilebilir. Bu yöntemde iş ve çalışma çevresinin gerçek olmaması ve yapılan iş nedeniyle doğacak etkilerin geçersiz olması sebebiyle gerçek iş ortamından daha az kaygı durumu ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar eğitimden alacakları bilgi ve kazanımları simülatör ortamında edinmektedirler. Simülasyon durumunda daha az iş kazası yaşanabileceğinden farklı bir eğitim maliyeti doğma olasılığı düşüktür. Pahalı bir yöntemdir ancak büyük örgütler bu yöntemden faydalanabilirler⁷².

⁷⁰ Şimşek, a.g.e., s.78

⁷¹ Şimşek, a.g.e., s.79

⁷² Şimşek ve Öge, a.g.e., s.246

6.4.2.5. Örnek Olay Yöntemi

Bu yöntemde eğitime katılan çalışanlara karmaşık vakalar içeren örnek olaylar dağıtılır ve konusunda tecrübeli bir eğitim liderinin doğru yönlendirmeleri ile katılımcıların problemleri analiz etmesi istenir. Özellikle yönetici kademesindeki çalışanlarda uygulanan bu yöntem ile kişiler problem çözme, farklı bakış açısı kazanma, uygun ortamda tartışma, çözüm üretme ve faydalı analizler yapabilme gibi beceriler kazanabilir. Bu kazanımları da örnek olaylar üzerinden yapıyor olması gerçekçi tecrübeler edinmesini ve kendi fikirlerinden doğan olay yargılarını tartmasını sağlar⁷³.

6.4.2.6. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yönteminde eğitime katılan çalışanların iki veya üç kişilik gruplar oluşturması istenir ve bu gruplar ile diğer gruplara oynamak üzere yazılı veya sözlü roller paylaşılır. Oyuncular sahneleyecekleri ufak rolde verilen bilgiye bağlı kalmak şartı ile müdahale edilmeden oyunlarını sergiler ve sonrasında diğer izleyici gruplardan ile katılımcılardan değerlendirme yapılması istenir. Tartışmalar neticesinde eğitimin amacı netleştirilebilir. Eğitime katılanlar çeşitli konularda yoruma açık sahneler izleyerek hem bakış açısını geliştirebilir hem de doğru davranış veya teknikler üzerinde detaylı bilgi edinebilir⁷⁴.

6.4.2.7. Duyarlılık Eğitimi(T Grup Eğitimi)

Literatürde *Training Grup* veya *T Grup* olarak da geçen duyarlılık eğitimlerinin dayandığı ana fikir, insanların bağlı oldukları yapıların kültür ve değer yargılarını alması, dahası bu yargıları kendi yaşamıyla beraber iş yaşamına da taşıyor olması, dolayısıyla yönetsel bakış açılarını kendi çerçeveleri ile sınırlayabilmeleridir. Duyarlılık eğitimlerinde amaç kişilerin kendi fikirlerini çözümlemesi ve bir başkasının fikirlerine karşı duyarlı olmasını sağlamaktır. 10- 15 kişilik davranışsal özgürlüğü bulan gruplar diğer yöntemlerin aksine bir olay örgüsünden veya moderatörden bağımsız fikirlerini kısıtlamadan dile getirmektedir⁷⁵.

6.4.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

Bu başlık altında e-eğitim ve multimedya eğitimleri açıklanmıştır.

⁷³ Gary Dessler, *a.g.e.*, s.270

⁷⁴ Canman, *a.g.e.*, s.104

⁷⁵ Canman, *a.g.e.*, s.100

6.4.3.1. E-Eğitim

Online eğitim yöntemi olarak da anılan bu yöntem, görsel ve işitsel etkinin yoğun olduğu, bilgisayar tabanlı uygulanan bir eğitim yöntemidir. Gerçekleştirilen eğitim programlarında animasyon, grafik, ses, yazı ve görüntü çalışmaları etkileyecek bir bütün haline getirilmektedir. Bu tür eğitimlerde katılımcı ile eğitim yoğun etkileşim içindedir. Örgütlerin kendi eğitim akademilerinin hazırladığı veya farklı eğitim kurumlarına içerik hazırlattığı eğitimler, etkileşimli video, internet ve şirket bilgi platformu üzerinden yayınlanabilmektedir⁷⁶.

Teknoloji tabanlı uzaktan eğitim yönteminin önemli bir parçası olan e-eğitimler, işletmeler tarafından çalışanlara yeni ürünler, iş yapısı veya prosedürleri, iş işle ilgili yeni bir bilgi veya beceriye kazanımı ve uzmanlık konferansları hakkında bilgi aktarmak üzere kullanılmaktadır. E-eğitimler örgütün fiziksel olarak yakınında olamayan veya iş saatleri içinde eğitim alamayan kişiler için oldukça önemli bir gereksinimdir. Uzaktan gerçekleştirilen bu eğitim yöntemi, insanlar arasında iki yönlü iletişim kurulmasını ve eğitim adına yer değişikliği yapılmadan eğitim gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bu durum aynı zamanda örgütler için maliyet avantajı da yaratmaktadır⁷⁷.

6.4.3.2. Multimedya Eğitim

Multimedya eğitimleri, bilgisayar temellidir ve görsel-işitsel teknikler kullanılarak hazırlanmaktadır. Uygulanan çeşitli tekniklerle eğitimlerde ses, anlatım, grafik, animasyon, yazı ve görüntü bir bütün halindedir. Katılımcı ile etkileşimin yüksek olduğu bu eğitimlerde video, internet ve intranet eğitimin dağıtımında kullanılabilmektedir. Eğitim videoları internet ve örgütün kullandığı online platformlar olan intranetler kullanılarak çalışanlara ulaştırılmaktadır⁷⁸.

Özellikle eğitim müdürlükleri bulunan büyük çaplı örgütler çalışanları online eğitim platformlarından çeşitli konularda eğitebilmektedir. Eğiticiler sanal veya gerçek karakterler olabilirler. Çalışanların kendi bilgisayarlarından veya kurum bilgisayarlarından bağlanarak kısa sürede eriştiği bu eğitimler ilgili örgütlerin eğitim yönetimi ekipleri veya insan kaynakları ekiplerince de çalışana atanabilmektedir. Bu ekipler multimedya eğitimleri

⁷⁶ Raymond Noe, İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Beta Yayınevi, İstanbul 1999., s.224

⁷⁷ Noe, a.g.e., s.235

⁷⁸ Noe, a.g.e., s.224

belirli tarih aralıklarında çalışanlar ile paylaşırlar. Katılımcılar aktif olan bu eğitimleri yine belirli bir süre zarfında bitirmek durumundadırlar. Eğitimin anlaşılamadığı veya bilgilerin tekrar edilmesi gerektiği noktalarda eğitim geri sarılabilmektedir.

6.5. Eğitimin Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Eğitimlerin değerlendirilmesi, eğitimi alan çalışanların, eğitim öncesi ve sonrasında sergiledikleri performans düzeyi ve bu performansların karşılaştırılması sonucunda elde edilen verilerin, örgüt amaçları ve kişinin görevleri dikkate alınarak eğitim sonuçların çıkartılması adına yürütülen sistemli bir çalışmadır. Eğitim faaliyetleri değerlendirilirken netleştirilmesi gereken dört nokta mevcuttur⁷⁹.

- Eğitim neticesinde katılımcıda bir değişiklik meydana gelmiş midir?
- Gözlenen bir değişim var ise, bunun sebebi eğitim olarak görülebilir mi?
- Örgütün amaçları bu değişimden faydalanyor mu?
- Aynı eğitim farklı katılımcılara uygulandığı takdirde benzer faydalar görülebilir mi?

Bu başlık altında ölçme ve değerlendirme kavramlarına, eğitim değerlendirme ilkelerine, değerlendirmede kullanılan sonuçlara ve eğitim değerlendirme yöntemlerine değinilmiştir.

6.5.1. Ölçme ve Değerlendirme Kavramları

Ölçme, bir işin sonunda gözlem veya farklı tekniklerle elde edilen sayısal sonuçlandırma sürecidir. Değerlendirme, sayısal bilgiler içeren ölçümlerden elde edilen veriler ışığında eğitim katılımcılarında oluşan değişimleri belirleyebilmek için gerçekleştirilen süreçtir⁸⁰.

6.5.2. Değerlendirme İlkeleri

Eğitime ilişkin değerlendirme ilkelerini aşağıdaki gibi vermek mümkündür⁸¹.

- Değerlendirmelerde neyin nasıl değerlendirileceğini açıklayan kıstaslar bulunmalıdır.

⁷⁹ Oya Özçelik, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 276, İktisadi Ens.Yayın No.406, İstanbul 1988, s. 188'den aktaran Sibel Cengizhan, *Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Uygulamalarının İncelenmesi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999, s.34

⁸⁰ Fuat Turgut, *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları*, Pegem Akademi Yayıncılık, 8. Baskı, Ankara 1992, s.12

⁸¹ Sibel Cengizhan, *Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Uygulamalarının İncelenmesi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999, s.33

- Değerlendirmeler ulaşmak istenilen hedefler ile alakalı olmalıdır.
- Değerlendirmede objektif verilere dayandırılmalıdır.
- Değerlendirme süreci bireysel değil iş birliği ile yürütülmelidir.
- Değerlendirmelerde kullanılan yöntem bilinir, geçerli ve güvenilir olmalıdır.
- Değerlendirme sonuçları herkes tarafından anlaşılır biçimde dile getirilmelidir.

6.5.3. Değerlendirmelerde Kullanılan Sonuçlar

Eğitim sonuçları beş kategoride sınıflandırılabilir⁸²:

- Bilişsel Sonuçlar: Eğitime katılanların eğitim sonrasında neler öğrendiklerini görmek adına genellikle yazılı formatta elde edilen sonuçlardır.
- Duygusal Sonuçlar: Katılımcıların eğitim sonrasındaki eğitim süreci hakkındaki genel algı ve tutumlarıdır. Eğitimin sonucunda genellikle anket formunda sorular yardımıyla sonuçlar toplanır.
- Beceri Temelli Sonuçlar: Teknik veya beceriye dayanan sonuçlardır. Genellikle eğitim sonrasında çalışanın iş yapışı gözlenerek elde edilir.
- Yatırımın Geri Dönüşü: Eğitime yapılan yatırımın örgüte kısa veya uzun vadede kazandırdıklarının değerlendirilmesi yapılan yatırımın geri dönüşünün sonuçlarını içermektedir. Örgütler hem daha donanımlı iş gününe sahip olarak yoluna devam edebilirken iş gücü devir oranı, iş kazalarında azalma, ürün ve hizmetlerde iyileşme gibi sonuçlar yatırımın pozitif dönüşümünü temsil edebilir.
- Genel Sonuçlar: Eğitim programlarının genel bir çerçevede kurma ve kişiye kattıklarını içeren çıktılardır.

6.5.4. Eğitim Değerlendirme Yöntemleri

Bu başlık altında Kirkpatrick'in 4 aşamalı eğitim ölçümü, test-tekrar yöntemi, önceki-sonraki performans yöntemi ve deney-kontrol grubu yöntemi hakkında bilgiler verilmiştir.

⁸² Noe, a.g.e., s.155-159

6.5.4.1. Donald Kirkpatrick'in 4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi Yöntemi

Bu eğitim yönteminin tasarımı Donald L. Kirkpatrick' a aittir. Kirkpatrick araştırmalar neticesinde eğitim değerlendirmesi hakkında belirli sonuçlara ulaşmış ve Tablo 2'de gösterilen dört aşamalı eğitim ölçümleme metodunu oluşturmuştur⁸³.

Tablo 2: Kirkpatrick'in 4 Aşamalı Eğitim Ölçümü

DÜZEY	KRİTERLER	ODAK
1	Reaksiyonlar	Eğitilenin memnuniyeti
2	Öğrenme	Bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazanılması
3	Davranış	İşteki davranışlarda gelişme
4	Sonuçlar	Eğitilen tarafından gerçekleştirilen iş sonuçları

Bu modelinde genel olarak ele alınan konular; eğitim alan kişilerin eğitim sonrasındaki görüşleri, yetenekleri ve bilgi seviyelerindeki artış, katılımcıların kendi hayatlarında öğrendikleri bilgileri veya teknikleri kullanıp kullanmıyor olmaları, eğitimden kazanım sağlayan kişilerin bunu işlerine nasıl yansıtacakları şeklinde sıralanabilir⁸⁴.

Reaksiyon ve öğrenme düzeyleri eğitimin gerçekleştiği alanda, davranış ve sonuç düzeyleri çalışma faaliyetlerinin yürütüldüğü alanda değerlendirilmektedir. Her bir düzeyin değerlendirmesi kendinden önceki düzeyin temelini oluşturmaktadır. Her bir kriterin açıklaması aşağıda sıralı bir biçimde verilmiştir⁸⁵.

1.Reaksiyon: Katılımcının eğitimden duyduğu memnuniyet esas alınır. Elde edilen veriler ile eğitimde revizyona gidilebilir. Eğitim anında veri toplandığı için hızlı ve etkin işleyen bir süreçtir.

2.Öğrenme: Katılımcıda oluşan bilgi veya beceri kazanımları ve yaratabileceği farklılıklar değerlendirilmektedir. Tutum ve performans ölçekleri değerlendirmede kullanılabilir.

⁸³ Noe, a.g.e., s. 154

⁸⁴ Kerem Kaptangil, *İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara 2010, s.181

⁸⁵ Levent Altıntaş ve M. Kemal Alimoğlu, *Eğitim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Programların Üç Farklı Model ile Bir Arada Değerlendirilmesi: Logic, Bağlam-Girdi-Süreç-Ürün ve Kirkpatrick Modelleri*, Tıp Eğitimi Dünyası, 2013, Sayı:36, 19-30, s. 26-28.

3.Davranış: Katılımcının elde ettiği bilgileri gerçek hayatındaki davranışlara aksettirme durumu değerlendirilmektedir. Gözlem, anket veya bire bir görüşme yöntemi ile değerlendirme yapılabilir.

4.Sonuç: Katılımcılara erişilebildiği veya katılımcıların izlenebildiği noktada bu düzeyde bir değerlendirme yapılabilir. Ana amaç eğitimin çıktılarının katılımcılar üzerindeki sonuçlarını belirleyebilmektir.

6.5.4.2. Test-Tekrar Yöntemi

Test tekrar yönteminde, eğitime katılan kişilere eğitim öncesi ve sonrasında bir test uygulanmaktadır. Test sonuçları arasındaki farklılık eğitim sonucu olarak değerlendirilmektedir. Eğitim çıktısının performansa etkisini ölçümlemek bu yöntemde güçtür. Ayrıca iki test arasında geçen sürede katılımcı eğitim dışında farklı unsurların etkisinde kalabilir, bu eğitim dışı etmenler ise ikinci uygulanan teste yansiyarak sonucu yanıltabilir. Bu noktada iki test arasındaki farklılıkların ne derece eğitimle ilişkili olduğu saptanamamaktadır⁸⁶.

6.5.4.3. Önceki-Sonraki Performans Yöntemi

Bu yöntemde, performans değerlendirme teknikleri ile her katılımcının eğitim öncesi performansı analiz edilir. Eğitim bitiminde aynı analiz tekrarlanır. Arada pozitif bir fark oluşması durumunda, test-tekrar yönteminde karşımıza çıkan güçlük burada da meydana gelmektedir. Önceki ve sonraki performans analizi arasındaki fark alınan eğitimle ilişkili olmayabilir. Fakat test-tekrar yönteminin aksine bu yöntem doğrudan işin kendisi ve iş davranışları ile ilgilenmektedir. Yani test-tekrar yönteminde gerçekleştirilen ölçüm daha teoriktir, bu yöntemde ise daha performans çıktılarına odaklı davranış değişimleri belirlenmektedir⁸⁷.

6.5.4.4. Deney-Kontrol Grubu Yöntemi

Bu yöntemde eğitime katılan kişiler deney grubu olarak değerlendirilirken, eğitimi alan kişilerle benzer özelliklere sahip bir grup kontrol grubunu oluşturmaktadır. Eğitim öncesinde her iki gruba ait kişiler çeşitli değerlendirmelerden geçerler. Bu değerlendirmelerin kapsamında öğrenme becerisi, yetenek, zekâ, ve performans gibi

⁸⁶ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İ.F. İ.İ.E. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, Dönence Basın Evi, İstanbul 2000, s.189

⁸⁷ Kaynak ve Diğerleri, a.g.e., s.189-190

önemli noktalar yer almaktadır. Eğitimin bitiminde bu değerlendirme tekrar yapılır ve çıkan sonuçlar karşılaştırılır. Eğitimin neticesinde elde edilebilecek sonuçlar şu şekilde listelenebilir.

- Her iki grubun çıktılarında da aynı oranda artma, azalma mevcut ise veya hiçbir değişiklik yoksa eğitim dışında farklı unsurların etkisi olduğu söylenebilir.
- Her iki grubun performans artışına istinaden deney grubu daha fazla artış göstermiş ise bu artış bütünsel olmasa bile kısmen eğitimden kaynaklanıyor denilebilir.
- Kontrol grubu aynı kalıp deney grubu performansında bir artış gözleniyor ise bu artış sebebi eğitim olarak görülebilir.

Bir sonraki bölümde çalışan memnuniyeti kavramı incelenerek, çalışan memnuniyetinin önemi, memnuniyet üzerinde etkili olan faktörler ve memnuniyet ölçümleme yöntemleri hakkında bilgilere yer verilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Bu bölümde memnuniyet ve çalışan memnuniyeti kavramları incelenmiş, çalışan memnuniyetinin örgütsel etkileri ve önemine değinilmiş, memnuniyet ölçümleme yöntemlerine yer verilmiştir.

1. TEMEL KAVRAMLAR

Bu başlık altında memnuniyet ve çalışan memnuniyeti kavramları açıklanmıştır.

1.1. Memnuniyet Kavramı

Memnuniyet kavramı, Türk Dil Kurumunda “Memnun olma, sevinç duyma, sevinme” şeklinde ifade edilmiştir⁸⁸.

Çalışanlar kendi yaşantılarında memnuniyeti iki şekilde elde edebilmektedir. Bunlardan ilki, gayret göstermeden veya gereğinden az gayret göstererek elde edilen başarının sağladığı memnuniyettir ve bu şans faktörü içeren bir durumdur. İkincisi ise çalışanın amaçları doğrultusunda çaba harcayarak elde ettiği sonuçlara ilişkin duyduğu memnuniyetidir. Bu noktada pek çok değişken etki sahibi olsa da memnuniyet ağırlıklı olarak çalışanın kendisine bağlıdır⁸⁹.

Bireyleri bir davranışı gerçekleştirme konusunda güdüleyen ana olgular, istek ve beklentileri sonrasında elde edecekleri memnuniyet duygusudur. Fakat memnuniyet algısı, içinde bulunulan duruma, çaba gösteren kişiye, bulunulan yere, zamana ve elde edilen sonuca göre farklılık gösterebildiği için değişken bir süreçtir ve her beklenti ile sarf edilen gayretin nihayetinde memnuniyet oluşacağına kesin gözüyle bakılamaz⁹⁰.

1.2. Çalışan Memnuniyeti Kavramı

Çalışan memnuniyeti kavramı, geniş anlamlar içermekte ve özellikle günümüz örgütleri için büyük önem taşımaktadır. Günümüzde neredeyse her örgüt, çalışanlarının örgüt içerisindeki etki alanının önemini bilmekte, çalışanın işe katkılarının verimli iş

⁸⁸ “Memnuniyet” <https://kelimeler.gen.tr/memnuniyet-nedir-ne-demek-218817>, (29.04.2020)

⁸⁹ Annemarie Pieper, *Etğe Giriş*, Veysel Atayman-Gönül Sezer (çev.), Ayrıntı Yayınları, 1. Basım, İstanbul, (Aktaran: Sarioğlu, s. 13.), 1999, s. 134-135.

⁹⁰ Binali Doğan ve Birgül Sarioğlu, “Akaryakıt İstasyonu Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3:30, 2008,s. 40.

çıktıklarına doğrudan etki ettiğinin bilinci ile stratejiler oluşturmaktadır. Bu stratejiler doğrultusunda uzun vadeli planlarını sağlamlaştırmaktadırlar. Sağlam temelli örgütler oluşturabilmek adına, bireylere ve bireylerin memnuniyetini arttıracak unsurlara yatırım yapma hali, çalışan memnuniyeti kavramını her geçen gün daha fazla ön plana çıkarmaktadır⁹¹.

İş tatmini şeklinde de ifade edilen çalışan memnuniyeti kavramı, 1920’li yıllarda ücret sistemlerinin farklılaşması ile karşımıza çıkmış ve çalışan tatminine katkıda bulunmuştur. 1930’lu-1940’lı yıllara gelindiğinde ise Neoklasik Yaklaşımla çalışanların işe karşı takındığı davranışların, işin niteliğine olan etkisi kabul edilmiş ve çalışan memnuniyeti kavramı asıl önemine kavuşmuştur⁹².

1960’lı yılların sonundan itibaren çalışan memnuniyetini belirlemek adına çeşitli anketler oluşturulmuştur. Örneğin; 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire), 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen İş Betimlemesi Ölçeği (Job Descriptive Index)- ve kavram üzerinde geniş çaplı araştırmalara başlanmıştır. 1980’lerin başında ise çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki araştırılmaya başlanmıştır⁹³. Tüm bunlara ek olarak çalışanın iş tatminine etki eden unsurlar 1970’li-1980’li ‘Sistem Yaklaşımı’ ve ‘Toplam Kalite Yönetimi’ anlayışının yaygınlaşmasıyla daha kapsamlı şekilde ele alınmıştır⁹⁴.

Çalışan memnuniyeti kavramı literatürde yer alan kimi çalışmalarda; iş tatmini, çalışan bağlılığı, iş doyumunu, iş memnuniyeti, personel memnuniyeti veya mutluluğu, motivasyon kavramlarıyla da ifade edilmektedir. Çalışan memnuniyeti, kişinin işine olan duygusal bağı ile işin doyum ve tatmin sağlayan nitelikleriyle birleşerek ortaya çıkması nedeniyle tüm kavramları içinde barındırmaktadır⁹⁵.

Çalışan memnuniyeti kavramı için farklı bakış açıları içeren tanımlamalara yer vermek kavramın her yönüyle değerlendirilmesi açısından faydalı olacaktır. Çalışan

⁹¹ Doğan ve Sarıoğlu, a.g.e., s. 43.

⁹² Reyhan Çabukel; *Çalışan Memnuniyeti Analizleri*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2008, s. 4

⁹³ Abdullah Karataş, “*Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Niğde Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Niğde 2008, s. 119.

⁹⁴ Çabukel, a.g.e., s. 4.

⁹⁵ Tuğba Habibe Doğanay, *Çalışan Memnuniyetinin İş Gücü Devir Oranına Etkisi: Bir Şirket Örneği*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2016, s. 4.

memnuniyeti, iş tecrübelerinin içsel boyuttaki sonuçları olarak değerlendirmek mümkündür. Aynı şekilde çalışanların iş yerlerinden duydukları beklentilerin karşılanamaması da memnuniyetsizlik yaratmaktadır⁹⁶.

Çalışan memnuniyeti, çalışanların elde ettikleri maddi getirilerden, ekip arkadaşları ile yöneticileri ile olan ilişkilerinden ve onlarla ürün veya hizmet meydana getirmekten duydukları mutluluğu ifade etmekte; bununla birlikte çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının da yaptıkları işe yansması olarak görülmektedir⁹⁷.

Locke' a göre çalışan memnuniyeti; bireyin iş ve iş tecrübelerine ait değerlendirmesinin duygusal çıktısıdır⁹⁸. Lawler, işten kaynaklı memnuniyetin güdül sınırlar içinde değerlendirilmesi gerektiğini savunur. Bu kapsamda önemli olan bireyin yaptığı iş sonucunda hak ettiği ile kendisine verilen arasındaki farklılıktır ve memnuniyet ya da memnuniyetsizlik, düşünce boyutunda bu ikisinin mukayese edilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Öyle ki hak ettiğini düşündüğü şeyi alamayan her birey sonuçtan memnun olmayacaktır⁹⁹. Porter iş memnuniyetini, 'bireyin çalıştığı kurum ile kendini özdeşleştirmesi ve kendini işine adanma gücü' şeklinde ifade eder¹⁰⁰. Berry iş memnuniyetini "bireyin çalışma ortamına karşı olan reaksiyonu" şeklinde tanımlamıştır¹⁰¹.

Genel çerçevede bir özetleme yapmak gerekirse çalışan memnuniyeti, çalışanların kendileri için önemli olan gereksinimlerinin hangi ölçüde yürüttükleri görev ve sorumluluklar tarafından tatmin edildiğiyle doğrudan ilişkili bir kavramdır. Gerçekleştirilen görevin özellikleri ile çalışanların amaç, istek ve beklentileri aynı noktada bulunduğu ölçüde memnuniyetin gerçekleştiği ve bu memnuniyetin düzeyinin, işin, çalışanların ihtiyaçlarına en yüksek oranda cevap verebilme durumuyla orantılı olduğu kabul edilmektedir¹⁰².

⁹⁶ Levent Şahin, Bünyamin Bacak, Mehmet Güler, *Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması*, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Bursa 2015, 17-2: 28-44.

⁹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Vergiliel Tüz, *Örgütsel Davranış*, 5. Bs., Alfa Yayınları, Bursa 2013, s. 38.

⁹⁸ Nursel Telman, Pınar Ünsal, *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 2004, s. 13.

⁹⁹ Burak Can Öger, *İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2009, s. 10.

¹⁰⁰ Şule Pınar Duyar, *İlaç Sektöründe Çalışan Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti Süreçlerine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2005, s. 4.

¹⁰¹ Berry M Lilly, *Psychology at Work*, age 98. 'den aktaran Burak Can Öger, s. 10.

¹⁰² Aşkın Keser, *Çalışma Psikolojisi*, 2. Bs., Ekin Yayıncılık, Bursa 2011, s. 98.

2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖRGÜTSEL ETKİLERİ VE ÖNEMİ

Çalışan memnuniyeti kavramı, pek çok örgüt ve sektörde gün geçtikçe önemi artan bir kavram haline gelmiştir. Memnuniyet düzeyinin birçok yönüyle örgüt faaliyetlerini etkilemesi, özellikle de çalışanların verimli iş çıktıları ve iş sağlıkları ile yakından ilişkili oluşu, çalışan memnuniyeti konusunu kurumların gündemine taşımıştır. Öyle ki çalışan memnuniyetinin düşük olması hem özel kurumlar hem de kamu kurumları için yadsınamaz maliyetler ortaya çıkarmaktadır¹⁰³.

Çalışan memnuniyeti, her örgütün iş süreçlerinin ve çıktılarının kalitesi ile örgütün genel başarısı açısından oldukça önemli olan, çalışanların görevlerine karşı yönelttiği içsel pozitif tutumlar olarak nitelendirilmektedir¹⁰⁴. Örgütün personel devir hızını azaltması, çalışanların işe bağlılıklarını daha üst noktalara taşıması ve çalışanların örgüte olan katkılarının artması açısından büyük rol oynamaktadır¹⁰⁵. Özellikle örgütlerin kalbi olan müşterilerin memnuniyeti, iletişimde oldukları kurum çalışanlarının memnuniyetinden doğrudan etkilenmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamak adına örgütlerin önceliği, çalışanlarının ihtiyaçları doğrultusunda iyi eğitimler almalarını sağlamak ve sadık müşteriler yaratmadan önce kuruma sadık çalışanlar yaratmaya çalışmaktır¹⁰⁶.

Çalışan memnuniyetinin örgütler açısından önemi farklı açılardan ortaya konabilir. Bunlar arasında çalışılan örgüte faydalı olma arzusu, çalışanın kendini değerli hissetmesi ve özgüven sahibi olması, çalışma koşullarından ve sahip olunan haklardan duyulan tatmin, adil bir ücret politikası gibi etkenlerin çalışan ihtiyaçları dikkate alınarak oluşturulmasıyla örgüte hem maddi hem de manevi katkı sağlanmaktadır. Bulunduğu örgütte var olmaktan memnun çalışanlar artan bir motivasyonla örgüte katkı sağlarken aynı zamanda örgütlerin ana amaçlarından biri olan karlılığı da doğrudan etkiletebilmektedir¹⁰⁷.

Örgütlerin sahip oldukları entelektüel sermayeden etkili ve verimli bir şekilde yararlanıp, iş çıktılarının kalitesini artırarak rekabet avantajı elde etmeye çalışırken örgüte zarar verecek maliyetlerden kaçınmak için çaba göstermektedirler. Çalışan memnuniyeti seviyesi yüksek örgütler, özellikle işten ayrılan çalışanların yarattığı maliyet artışı

¹⁰³ Telman ve Ünsal, a.g.e. , s. 11.

¹⁰⁴ Telman ve Ünsal, a.g.e. , s. 7.

¹⁰⁵ Telman ve Ünsal, a.g.e. , s. 24.

¹⁰⁶ Selen Doğan, *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul 2005, s.180.

¹⁰⁷ Burcu Egüz, “*Araştırma Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Çalışma*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2017, s. 11.

nedeniyle çalışanlara yapılan yan ödemeleri ve eğitim harcamalarını, azaltma yoluna gidebilmektedirler. Ayrıca bu yatırımların faydalarının ölçümünde memnuniyet konusu bir ölçüm parametresi olarak da değerlendirilebilir. Ek olarak, örgütsel bağlılık, örgüt kültürünün kabul görme durumu gibi daha başka konu başlıklarının ölçümü için yine memnuniyet kavramından faydalanılabileceği söylenebilir¹⁰⁸.

Çalışanların ait oldukları örgütü bir aile gibi görmesi, çalışmaktan mutluluk duymasını sağlamaktadır. Bu mutluluk, çalışanın hem kendisini geliştirmesini sağlayan, hem örgüt hedeflerine ulaşılmasına temel oluşturan hem de verimli çalışma ortamı için motive edici olan bir unsurdur. Bu faydanın farkında olan her örgüt yönetimi çalışan memnuniyetine gerekli ehemmiyeti gösterir. Bu bilince varamayan örgütlerde ise çalışanlar arası iletişim kopuk, memnuniyet ve verim düşük, iş gücü devir oranı yüksektir¹⁰⁹.

Kurumlar için çalışan memnuniyeti sağlamanın pozitif etkileri birçok araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Örneğin; uluslararası bir araştırma şirketi olan Gallup, çalışan memnuniyeti ve bağlılığının örgütsel başarıya etkileri konusunda 30 ülke, 23 bin 910 iş yeri ve 17 milyon çalışanla oldukça kapsamlı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda çalışan memnuniyeti yüksek olan şirketlerin güvenli, daha karlı, müşteri odaklı olduğu ve çalışanların bu şirketlerden ayrılmak konusunda daha isteksiz olduğu görülmüştür. Aynı zamanda bu çalışmada, çalışan bağlılığının düşük olmasının, çalışanların verimsizliğine, iş kazalarına, iş çıktılarında azalmalara, çalışanların hızlı iş değiştirmesine ve bu nedenle ek maliyetler ortaya çıkmasına, örgütler için tecrübe kaybına neden olduğu gözlenmiştir¹¹⁰.

Çalışanın, yaptığı işin anlamlı ve çalıştığı ortamın değerli olduğuna inanması, iş tatmininin gerçekleşmesi ve böylece çalışanın yaşamdan keyif alması açısından önemli sayılabilir. İşten duyulan memnuniyet çalışanın iş dışı yaşamına, dolayısıyla hayatının bütününe pozitif yön verebilmekte ve iş özel yaşam dengesini sağlamasına da yardımcı olabilmektedir. Öte yandan, iş hayatındaki doyumsuzluk, mutsuzluk ve isteksizlik çalışan için genel bir keyifsizliğe sebep olabilmektedir. Bu memnuniyetsizlik çalışanın çevresi,

¹⁰⁸ Burak Can Öger, a.g.e., s. 15-16.

¹⁰⁹ Şahin Levent, Bacak Bünyamin, Güler Mehmet, a.g.e. ,s. 28-44.

¹¹⁰ Pınar Kalaycı, “Çalışan Mutluluğu ve Bağlılığı Neden Önemli”, HRdergi, 2014, <https://hrdergi.com/calisan-mutlulugu-ve-bagliligi-neden-onemli>, erişim tarihi 01.05.2020

ailesi ve arkadaşları ile ilişkilerinde ve hatta ruhsal sağlığında bozulmalara neden olabilmektedir¹¹¹.

Çalışanlar için bulundukları örgütün tercih edilebilir olması önemli bir bireysel prestij unsuru iken, aynı pozitif etki örgütler için de geçerli görülebilir. Gerçekleştirilecek iş için kalifiye ve donanımlı çalışanların varlığı, örgütler için hem olası çalışanlarca çekici bir unsur olacak, hem de bulundurduğu entelektüel sermaye ile örgüt önemli bir itibar elde edecektir. Genel bir bakış açısıyla, etkin işe alım süreci, işletmecilik maliyetlerinin yönetimi, etkili müşteri ilişkileri, iç iletişim, örgüt kültürü gibi konularda yüksek çalışan memnuniyetinin örgütlere pozitif etkisi olduğu belirtilebilir.¹¹².

3. MOTİVASYON TEORİLERİNE GÖRE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

*“Motivasyon, bireylerde belirli bir davranış veya eyleme girişme heyecanı uyandıran güç, güdü ve saiklerle ilişkili psikolojik bir süreçtir”*¹¹³. Motivasyon çalışan memnuniyetinin temelinde yer alan kavramlardan birisidir ve literatürde bu alanda birçok teori ortaya konmuştur. Bu teoriler kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki ana başlıkta aktarılacaktır.

Çalışan memnuniyetini önemseyen örgütlerin çalışanlarının ana motivasyon kaynaklarını saptayarak ekipleri, iş süreçlerini, örgütün faaliyetlerini daha etkin ve verimli yönetebilme imkanına sahip olabilecekleri düşünülebilir.

3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerin ortak özelliği, bireylerin hareketlerine yön veren faktörleri keşfetmeyi önemsemesi ve başarı kaynaklı iç tatmini yansıtan içsel faktörleri ön planda tutuyor olmasıdır. Buradaki varsayım, yöneticilerin çalışanların hareketlerine yön veren faktörleri bilmesi durumunda işi ve süreçleri daha iyi yönetebileceği şeklinde kısaca ifade edilebilir¹¹⁴.

¹¹¹ Aşkın Keser, *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Çalışma ve Toplum Dergisi, S. 4, İstanbul 2005, s. 79-81.

¹¹² Telman ve Ünsal, a.g.e., s. 210-240.

¹¹³ Kadri Mirze, a.g.e., s.148

¹¹⁴ Koçel, a.g.e. , s.622

3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow insanların ihtiyaçlarının motivasyonlarını doğurduğunu ileri sürmüş ve bu ihtiyaçların aşağıdan yukarıya doğru karşılanması gerektiğini, bir basamaktaki ihtiyaçlar giderilmeden bir üst basamağa geçilemeyeceğini savunmuştur. Bu teoride tüm ihtiyaçlar hiyerarşik bir sıra içinde Şekil 3'teki gibi beş bölüme ayrılmıştır¹¹⁵.

- Fiziksel ihtiyaçlar; insanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri adına gereksinim duydukları temel ihtiyaçlardır.
- Güvenlik ihtiyacı; olası tehlikelere karşı koruma sağlayan güvenli ortam ihtiyacıdır.
- Sosyal aidiyet ihtiyacı; sosyal bağlam ve ilişkileri içere ihtiyaçlardır.
- Saygınlık ihtiyacı; diğer insanlar tarafından fark edilme ve sayılma ihtiyacıdır.
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı; kendini geliştirme ve tüm potansiyelini kullanabilme ihtiyacıdır.



Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak : <https://pdrneder.com/maslowun- ihtiyaclar-hiyerarşisi-nedir/>

¹¹⁵ Mirze, a.g.e. , s.149-150.

3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teoremi

Maslow'un çalışmasının daha geliştirilmiş olarak görülen bu teoride Maslow'un fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı ve aidiyet ihtiyacı hijyen faktörler, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise motivatörler olarak adlandırılmıştır. Frederic Herzberg, hijyen faktörlerinin çalışanların tatmini açısından önemli olduğunu ve memnuniyetsizliğe engel olmak için örgütlerde olmazsa olmaz unsurlar olduğunu fakat diğer iki faktörün asıl motivatörler olduğunu ileri sürmüştür. Herzberg örgütlerin çalışanların motivasyonlarını sağlayabilmeleri için onların yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamaları gerektiği üzerinde durmuştur¹¹⁶.

3.1.3. ERG Yaklaşımı

Alderfer'in geliştirdiği teoride de yine Maslow'un teorisine benzer bir ihtiyaç sıralaması mevcuttur. İlk basamaktaki ihtiyaç giderildikten sonra bir sonraki basamağa geçilmektedir. Erg teorisinde önemli noktalardan biri pişmanlık prensibidir ve daha önce tahmin edildiği düşünülen düşük seviye bir ihtiyacın yeteri kadar tatmin edilmemesi sonucu tekrar gün yüzüne çıkabileceği ve güdülenmeyi etkileyebileceği öne sürülmektedir. Bu teoriye göre insan ihtiyaçları üç gruba ayrılmaktadır¹¹⁷.

- Var olma gereksinimi: Yaşamı sürdürebilmek için gerekli olan barınma, yemek, giyim gibi temel fizyolojik gereksinimleri içerir.
- Ait olma gereksinimi: Sosyal ilişkiler kurma, dostluk, sevgi, gibi gereksinimleri içerir.
- Gelişme gereksinimi: Kişilerin gelişme, daha iyi bir noktaya gelebilme, yeteneklerini ilerletebilme ve potansiyellerini ortaya çıkarabilme gibi gereksinimleri içerir.

3.2. Süreç Teorileri

Motivasyon süreç teorileri, çalışanların hangi unsurlarla motive edildiğini değil çalışanların davranışlarının nasıl yönlendirileceğiyle ilgili çalışmaları içermektedir ve

¹¹⁶ Mirze, a.g.e. , s.150-151

¹¹⁷ Ali Akdemir, *İşletmeciliğin Temel Bilgileri-* Mevzuata, Girişimcilğe, Uygulamaya, Global Krize Duyarlı Yeniliklerle Güncellenmiş ve Genişletilmiş Baskı, Ekin Basın Yayım Dağıtım, Ankara 2009. , s.338

Çalışanların kendi ihtiyaçlarını gidermek için davranışlarına nasıl karar verdiklerini aıklanmaktadır¹¹⁸.

3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom'a ait olan bu teori bireylerin motivasyonunun beklentilere dayandığı, kişinin gösterdiği gayret, çabaları sonrası açığa çıkan performans ve neticede elde edilen sonuç ile bağlantılı olarak gdlenebileceği fikrine dayanmaktadır. Bireyin çaba, performans ve sonuç unsurlarına karşı beklentisi ne kadar yüksek olur ise motivasyonları o kadar artacaktır. Bireylerin performansına karşılık ödül olarak ulaştığı sonuç tatmin edici olmaz ise muhtemelen o iş için daha fazla çaba sarf edilmeyecektir¹¹⁹.

3.2.2. Lawler-Porter Teorisi

Lawler ve Porter'ın süreç teorisi Vroom'un teorisi ile, bir çaba gösterilmesi, bunun bir performansa dönüşmesi ve bu performansın ödüllendirilmesi konusunda benzerlik göstermektedir. Fakat Lawler-Porter modeli bireyin, bilgi ve yeteneklerinin çaba ve performans için belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Birey gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse gösterdiği çaba olumlu bir performans ile sonulanmayacaktır. Ayrıca birey oynaması gereken rolü algılayamamış ya da yanlış anlamışsa o zaman gösterilen çaba ve ortaya çıkan performans yeterli görülmeyecektir. Bireyin gösterdiği performans sonucunda elde ettiği ödül ile beklediği ödül arasında olumsuz bir fark var ise birey tatmin olmayacaktır¹²⁰.

3.2.3. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teori Lawler-Porter teorisini temel almaktadır. Bu teoride birey gösterdiği çabasıyla elde ettiği sonucu bir başkasınıninki ile kıyaslamaktadır. Bu kıyaslama sonucu elde edilenler arasında bir eşitsizlik olduğu düşünülür ise bu durum bireyin motivasyon ve performansını direkt olarak etkilediği ifade edilmektedir. Bu aşamada birey çaba sarf ederek eşitsizlik durumunu ortadan kaldırmak isteyecektir. Tüm bu süreçler neticesinde Adams eşitlik unsurunun motivasyona doğrudan etkisi olduğunu ifade ederek eşitlik kavramını ne ıkarmıřtır¹²¹.

¹¹⁸ Mirze, a.g.e., s. 151.

¹¹⁹ Mirze, a.g.e., s. 151.

¹²⁰ Koçel, a.g.e. , s.633-634.

¹²¹ Mirze, a.g.e., s.152

4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan memnuniyetine etki eden faktörler içsel, dışsal, ekonomik, örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere beş ana başlıkta incelenmiştir.

4.1. İçsel Faktörler

İşin kendisiyle ilgili olan ve işin yapı taşı özelliği taşıyan faktörler içsel faktörler olarak adlandırılır. İşin kendi içinde yer alan ve iş doyumunu daha üst seviyelere taşıyan özellikleri Hackman ve Oldham¹²² tarafından özerklik, görev kimliği, görevin anlamı, iş için gereken beceri çeşitliliği ve performans geri bildirimi şeklinde sıralanmaktadır¹²³.

Çalışanlar, ilk işe başladıkları günden itibaren iş süreçlerini ve görev tanımlarının içeriğini önemsemekte ve işin içeriği ile ilgili kalitenin kendi gelişimleri için bir artı olduğunu bilmektedirler. Bu nedenle her çalışan işinin; tüm yeteneklerini kullanabildiği, yapılışında söz sahibi olduğu, her sürecinde yer aldığı, anlamlı çıktıları olan, geri dönütünden faydalanabileceği bir yapıda olmasını arzu eder. İşin kendisinin barındırdığı faktörlerin kalitesinin çalışanı işi yaparken daha etkin olmaya iten ve çalışanın performansını etkileyen faktörlerden olduğu örgütlerce göz ardı edilmemeli ve özellikle işe alım süreçlerinde her etmen işe alınacak kişi bazında değerlendirilmelidir¹²⁴.

4.2. Dışsal Faktörler

Bu başlık altında çalışan memnuniyetini etkileyen dışsal faktörler; kararlara katılım, yetki devri ve yönetici davranışları başlıkları ile açıklanmıştır.

4.2.1. Kararlara Katılım

Çalışanlar için örgütlerinden gördükleri değer, kendilerini önemli hissetme, iş çıktılarını önemseme ve örgüte gönülden bağlı olma konularını doğrudan etkileyebilmektedir. Özellikle çalışanların görevleri veya sürecine dâhil oldukları projeler hakkında fikir beyan edebilmeleri, aynı zamanda bu fikirlerin kurumları tarafından dikkate alınıyor olması çalışanın fikirlerine değer verildiğini göstermektedir. Aynı zamanda iş süreçlerinde yönetsel kararlara katılan güçlendirilmiş çalışan, yönetsel yönünü

¹²² J. Richard Hackman, Greg R. Oldman, Developmet of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 1975, vol. 60, no. 2, ss.159-170.

¹²³ Telman ve Ünsal, a.g.e., s. 27.

¹²⁴ Paksoy, a.g.e. s. 141.

kuvvetlendirecek, fikirlerinin değer gördüğü çalışma ortamında memnuniyeti pozitif yönde artacaktır¹²⁵.

Kararlara katılım konusunda örgütler gerçekçi ve hayata geçirilen süreçler izlemelidirler. Bu faktörün çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olması isteniyorsa daha demokratik, çalışanların aldığı kararların hayata geçirildiği bir süreç desteklenmeli ve sadece çalışanların veya çalışan temsilcilerinin görüşlerinin alındığı sistemler geri planda tutulmalıdır. Örgütsel bağlılık için inandırıcılık ve samimiyet önemli birer etmendir¹²⁶.

4.2.2. Yetki Devri

Yöneticilerin sorumluluklarının belirli bir kısmını, işleyiş veya karar noktalarında astlarına devretmesi ile yetki devri gerçekleştirilmektedir. Çalışanların hareket alanını genişleten ve yönetim kademesine hazırlanması açısından da avantaj sağlayan yetki devri, çalışanın iş ile ilgili tatminini artırmaya imkân sağlamaktadır. Doğru görev doğru çalışana ve doğru zamanda, yetki devriyle devredildiğinde örgüte katkı sağlaması m mk nd r¹²⁷.

Yetki devrinin örgütsel etkileri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir¹²⁸.

- Ara yöneticilere inisiyatif verilerek yönetsel becerileri güçlendirilir.
- Yetki devredilen çalışan veya çalışanların işe yatkınlığı sebebiyle iş süreçleri ile ilgili pratik çözümler bulunabilir.
- Karar mekanizması hızlanır ve denetim olduğundan etkin hale gelir.
- Çalışanlarda iş motivasyonu oluşur.
- Yöneticinin detaylar ile ilgilenmemesi iş süreçlerinde zaman kazandırır.

4.2.3. Yönetici Davranışları

Yöneticilerin  alışanlara iş süreçlerinde gösterdikleri davranışların, örgütün başarı ve verimliliğine göz ardı edilemeyecek bir etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin davranışlarının; çalışanı motive etmesi, çalışanların sosyo-psikolojik yapısına uygun olması, herkese karşı eşit ve adaletli olması oldukça önemlidir. Yönetici ile çalışanlar arasında pozitif bir iş ilişkisi bulunması, verimli bir işletme yapısı, yöneticiler adına etkili

¹²⁵ Leyla Serbest, * alışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: SGK  alışanları  zerine Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2019, s. 39.

¹²⁶ Serbest, a.g.e., s. 39.

¹²⁷ Muharrem Varol, *Halkla İlişkiler Açısından  rg t Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetsel İlişkilerden Saygın  rg t Kimliğine*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara 1993, ss.80-81.

¹²⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, Ezgi Kitabevi, Bursa 2001, s. 197.

bir liderlik modeli ve çalışan memnuniyeti açısından oldukça kritiktir. Görev sorumluluklarını eşit dağıtan, dengeli davranışlar sergileyen, tutarlı kararlar alan, liderlik vasfı kuvvetli olan, açık iletişime önem veren ve ekip ruhu yaratabilen yöneticiler, yönettikleri çalışanlar tarafından benimsenmekte, güven duygusu yaratmakta ve işe bağlılık oluşturmaktadırlar¹²⁹.

Amerika’da yapılan bir araştırma sonucu, çalışanların %65’nin daha iyi bir yönetici ile çalışmayı maaş artışına tercih ettiğini ortaya koymuştur. Towers Watson 2012’de Türkiye’de yaptığı araştırmada, çalışanların görevlerinden istifa etmeyi düşünme nedenleri içerisinde “yöneticileri ile aralarındaki ilişkilerden kaynaklanan sorunların” ilk 3 neden içerisinde yer aldığı bulgusuna ulaşmışlardır¹³⁰.

Tengilimoğlu (2005) tarafından kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 8 örgütte çalışan 596 ile yürütülen anket çalışmasında temel bileşenler analiz edilmiş ve iş memnuniyeti ile liderlik davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, hızlı karar almak, takdir etmek, yeniliklere açık olmak, çalışma gerekliliklerini belirlemek ve amaçların belirli olmasının, iş doyumu üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışana, üretime ve değişime odaklı şeklinde belirlenen üç temel liderlik tipinden, çalışan odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin bulunduğu kurumlarda iş doyumunun daha fazla olduğu görülmüştür¹³¹.

4.3. Ekonomik Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen ekonomik faktörleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

4.3.1. Ücret ve Yan Haklar

Ücret, her çalışan için ana motivasyon kaynağı olarak ifade edilebilir. Bireylerin yaşamını devam ettirmesi, hayat standartlarını oluşturarak geçimlerini sağlayabilmeleri,

¹²⁹ Mustafa Kemal Yılmaz, *Yolcu Hizmetlerinde Çalışan Memnuniyeti: Havacılık İşletmelerinde Vardiyalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 6:6, İstanbul 2017, s. 130

¹³⁰ Pınar Kalaycı, “Çalışan Mutluluğu ve Bağlılığı Neden Önemli”, HRdergi, 2014, <https://hrdergi.com/calisan-mutlulugu-ve-bagliligi-neden-onemli>, erişim tarihi 01.05.2020

¹³¹ Dilaver Tengilimoğlu, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, Ankara 2005, s. 23-45.

verdikleri emek karşılığında hak ettiklerini düşündükleri oranda maddi kazanç sağlayabilmeleri çalışma hayatlarından memnun olabilmeleri için ücret faktörü öncelikli rol oynamaktadır¹³².

Lawler ve Porter tarafından iki bin yönetici ile yapılan bir araştırmada, ücretin çalışan memnuniyetini doğrudan etkilediği ortaya konmuştur. Öyle ki; para insanın pek çok gereksinimini gidermesi için en öncelikli araç ve saygınlık ölçütüdür. Bununla birlikte çalışanlar yöneticilerin kendileri için ne düşündüklerinin karşılığı olarak parayı görmektedir. Çalışan memnuniyetini ücret kadar etkileyen bir diğer unsur ise yan faydalardır. Çalışana sunulan araç, yakıt yardımı, özel sağlık sigortası, yol ücreti, yemek kartı veya yemekhane imkânı gibi çeşitlenebilen yan haklar hem kurumları çekici hale getirmekte hem de çalışanlar için önemli bir memnuniyet ve bağlılık unsuru olmaktadır¹³³.

Ücret konusunda örgütlerin hassasiyet göstermeleri gereken ana konu ise adaletli ücret dağılımıdır. Pek çok örgüt ücret sistemlerini oluşturabilmek için danışmanlık alabilmektedir. Ücret sistemleri kıdem, genel deneyim yılı, iş yükü gibi değişkenleri göz önünde bulundurarak şeffaf fakat rakamsal gizlilik barındıran ücret belirleme yapıları şeklinde oluşturulmaktadır. Ek olarak, yıllık enflasyon oranı ve sektöre özgü ücret analizleri ile doğru oranda dönemsel zamlar uygulanmaktadır¹³⁴.

4.3.2. Takdir ve Ödüllendirme

Ücretin hemen ardından çalışan memnuniyetini etkileyen bir diğer önemli ekonomik faktör takdir ve ödüllendirme. Örgütlerin çalışan memnuniyeti sağlayabilme noktasında ödül, ikramiye ve takdir etme araçlarını kullanması daha başarılı sonuçlar ortaya koymakta, aynı zamanda çalışanları daha motive ve özgüvenli çalışmaya yöneltmektedir¹³⁵.

Bireyler güzel bir sonuca ulaşan veya bulundukları çevreye katkı sağlayan davranış veya çabaları sonunda takdir edilerek onurlandırılabilirler. Ne konuda olursa olsun örgütü veya yöneticisi tarafından takdir edilmek her çalışan için mutlu edici ve gurur verici bir

¹³² Sinan Ünsar, “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10:1, Sivas 2009, s. 50.

¹³³ Vedat Erol, *İş Tatmini ve Örgütsel Bağımlılık*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İstanbul, 1998, s.49.

¹³⁴ Nuran Akşit Aşık, *Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme*, Türk İdare Dergisi, C. 467, 2010, s. 32-48.

¹³⁵ Şahin, Bacak, Güler, a.g.e. , s. 28-44.

unsurdur. İş çıktılarından doğan başarılar veya bireyin gösterdiği gelişim neticesinde sözlü veya yazılı şekilde takdir edilmesi çalışanda memnuniyet meydana getirecektir¹³⁶.

Takdir edilme, gerçekleştirilen görevin ve iş çıktılarının değerlendirilmesi ile birlikte yapıldığında, bir sonraki seferde işin daha iyi yapılmasına yol açmakta ve işin niteliğine dönüt sağlamaktadır¹³⁷. Bu durum iş süreçlerinin iyileştirilmesi adına örgüte de fayda sağlamaktadır.

Ödüllendirmeler her örgütün iç uygulamasına göre değişiklik gösterebilen, maddi veya manevi, uzun veya kısa süreli motive edici unsurlardır. Örgütler kıdem yıllarında, iş başarılarında, görev veya proje sonlarında, çalışan için özel önem taşıdığı bilinen günlerde çeşitli para, plaket, diploma, mektup gibi çeşitlenebilen ödüllere başvurumaktadırlar. Birer bir veya toplum içinde gerçekleşebilen ödüllendirmeler çalışanın kısa veya uzun süreli motivasyonuna, yaptığı işten ve çalıştığı kurumdan keyif almasına olanak sağlamaktadır¹³⁸.

4.3.3. Kariyer Olanakları ve Terfi

Bulunduğu kurumda kariyer yapabilme olanağına sahip olan çalışanlar bir sonraki basamağa geçebilmek adına daha güdülenmiş, daha içten ve verimli şekilde çalışma hissi taşımaktadırlar. Bu durumun tersi şekilde, kariyer ve terfi imkânı bulunmayan çalışanlar ileri gidebilme gücünü kendinde bulamayabilir veya daha verimli çalışmasının bir getri sağlamayacağını düşünebilirler. Bu hem çalışan memnuniyetini düşüren hem de örgütün iş süreçlerinin kalitesini olumsuz etkileyen önemli bir faktördür¹³⁹.

Terfi, çalışanların bulunduğu konumdan daha fazla sorumluluk alanı içeren başka bir üst pozisyona geçmesidir. İşinin gereklilikleri artan ve unvanı yükselen çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenmekte, özgüveni artmakta, ücret artışı nedeniyle maddi tatmin sağlamakta ve örgütün içerisinde daha güçlü bir noktada konumlanabilmektedir. Aynı zamanda terfi alan ve kıdem yılını önemseyen çalışanlar farklı iş arayışına başvurmamaktadır. Kurumların, tıpkı ücret sisteminde olduğu gibi terfi sisteminde de adaletli olması, terfi kriterlerini şeffaf şekilde çalışanlar ile paylaşması ve terfilerle ilgili

¹³⁶ Şahin, Bacak, Güler, a.g.e. , s. 28-44.

¹³⁷ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara 1991, s. 204.

¹³⁸ Murat Pehlivan, *İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları*, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2:2, 2018, s. 53.

¹³⁹ Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, *İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9:1, 2008, s. 6.

kurum içinde açık iletişimde bulunması oldukça kritiktir. Adaletli ve zamanında yapılan terfiler çalışmada maddi ve manevi doyum sağlayarak örgüt içinde çalışan memnuniyetine büyük katkı sağlamaktadır¹⁴⁰.

4.3.4. İş Güvencesi

İş güvencesi kavramı çalışma hakkının korunması anlamı taşımaktadır. Çalışanların haklı bir neden gösterilmeksizin işten çıkarılmaları halinde, örgütlerin gerçekleştirebileceği fesih işlemlerini sınırlandıran ve bu sayede iş akdini çalışan yönünden dayanıklı kılan bir unsurdur. Aynı zamanda iş akdine devamlılık sağlayan koruyucu düzenlemelerden oluşmaktadır¹⁴¹.

Gelecekleri konusunda güvenli kararlar alabilen çalışanların varlığı örgütler için verimlilik ve etkinlik artışı sağlayacak, aynı zamanda bu durum iş görenler ile işverenler arasında çalışma barışına katkı sağlayacaktır. İş güvencesi bulunan ve hakları iş hukukunca korunan çalışanlar olası ekonomik daralmalardan korunabilmektedir. İhbar sürecinde çalışanlar farklı işlere başvurma imkânı kazanmakta ve iş görüşmelerine katılabilmektedir. Bulunduğu kurumda adaletli bir süreç yürütüldüğünü ve hukuki süreçlerin düzgün işletildiğini bilen çalışanlar için memnuniyet ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda iş güvencesi çalışanlara ekonomik bir rahatlama imkânı sağlamaktadır¹⁴².

4.4. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler vizyon ve misyon, örgüt kültürü, örgütsel iletişim, çalışanlar arası ilişkiler, çalışma ortamı ve fiziksel çalışma koşulları, iş-özel hayat dengesi, eğitim faaliyetleri, sosyal aktiviteler ve iş güvenliği olmak üzere dokuz alt başlık altında incelenecektir.

4.4.1. Vizyon ve Misyon

Örgütlerin gelecekte ulaşmayı istediği hedefler vizyon olarak adlandırılır. Bu hedefler örgüt paydaşları tarafından çekici unsurları içermelidir. Ulaşılması imkânsız vizyonlar örgütün paydaşları tarafından içselleştirilememektedir. Bu sebeple oluşturulacak

¹⁴⁰ Bozkurt ve Bozkurt, a.g.e. , s. 6.

¹⁴¹ Ali Kaya Pir, *İş Güvencesi: Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme- 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Temmuz 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının Kısaca Değerlendirilmesi*, İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C. 3 (1), 2001, (Çevrimiçi) <http://www.isguc.org/>, 17.05.2020

¹⁴² Kemal Poyraz ve Bülent Kama, “Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13:2 , 2008, s. 145.

vizyonlar istenilen hedefe odaklı ve hayata geçirilebilir olmalıdır. Vizyonun çalışanları harekete geçirici ve motive edici özellikte olması örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için büyük önem taşımaktadır¹⁴³.

Örgüt içerisinde paylaşılan değerler veya ortak inançlar misyonu oluşturmaktadır. Örgütlerin hayatta kalması ve hedeflerine ulaşabilmesi için tüm politika ve iş süreçlerini içeren, güçlü inanç unsurları olması gerekmektedir. Bu aşamada ihtiyaç duyulan misyon kavramı örgütün başarısı için gereken ve örgüt çalışanlarınca benimsenmiş değerler bütünüdür. Vizyon ve misyonlar, örgüt ve çalışanlar ortak bir amaç uğrunda hareket etme ve ortak bir hedefe yürüme gayesi taşır. Herkesin iş sürecinde ana hareket noktası olan, ilham verici, motivasyonu artırıcı ve dolayısıyla uzun vadede çalışanla kurum arasında gönül bağına kuvvetlendiren, çalışanda memnuniyet yaratan önemli faktörlerdir¹⁴⁴.

4.4.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ve çalışanlar üzerindeki etkisi ile ilgili araştırmalar 1990'lerden sonra yapılmaya başlanmış, çalışanların güçlü örgüt kültüründe iş tatminlerinin yüksek olduğu ve bürokratik kültürün iş tatmini yaratmadığı görülmüştür. Ayrıca araştırmalar sonucu sıkı kontrol mekanizmasının yoğunlukta olduğu hiyerarşik örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanlara göre, çalışma standartları esnek olan ve çalışana rehberlik eden örgütlerde, çalışanların daha yüksek memnuniyet düzeyine sahip oldukları görülmüştür¹⁴⁵.

4.4.3. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim kavramı genel çerçevede örgüt paydaşları ile örgüt çevresi arasındaki bilgi akışı sürecidir. Örgütsel iletişimin beş temel ögesi vardır. Bunlar; kaynak, alıcı, ileti, iletişim araçları ve geribildirimdir¹⁴⁶. Kişisel, süreçsel ve örgütsel etmenler tarafından etkilenen örgütsel iletişim, süreçlerin doğru yönetilmesi adına büyük önem taşımaktadır. Örneğin; kişiler arası olumsuz tutumun işe yansması, tarafların birbirlerine güvenmemesi, psikolojik temelli kişisel etmenler arasında yer almaktadır. Süreç etmenleri, işin teknik yönünü kapsayan, yanlış ileti veya iletişim kanalları gibi konuları içerir.

¹⁴³ M. Mustafa Korkmaz, *Türkiye’de Üniversitelerin Web Sayfalarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Uluslar Arası Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2019, s. 31.

¹⁴⁴ Korkmaz, a.g.e., s. 37.

¹⁴⁵ Ömer Faruk İşcan ve Kürşad Timuroğlu, *Örgüt Kültürünün İş Tatmin, Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt no : 21, Ocak 2007, s. 127-128.

¹⁴⁶ Aysel Aziz ve Ülkü Dicle, *Örgütsel İletişim*, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2017: 51-56’dan aktaran Leyla Serbest, 2019, s. 47.

Örgütsel unsurlar ise; örgütün büyüklüğü, çalışan sayısının fazlalığı ve çalışanlar arası statü farkları gibi etmenlerdir¹⁴⁷.

Örgüt içinde var olan iletişim ağı, çalışanlara iş süreçleri hakkında bilgi verme amacı taşıırken, çalışanların örgüt amaçlarına uygun davranışlar göstermesi, bu amaçlara inanmaları ve motivasyonlarının oluşması gibi konularda uygun bir zemini de ifade etmektedir. Bir örgütte iletişim kanallarının doğru yönetimi çalışanların üstleri ve çalışma arkadaşlarıyla etkin ilişkiler kurabilmesine bağlıdır. Örgütsel iletişim süreçleri genellikle her çalışanın erişebileceği bir web sitesi, mail ağı veya dergi gibi yayınlar ile sağlanabilmektedir. Bu alanlardaki verilerin güncel tutulması, bilgilerin bekletilmeden ve şeffaf şekilde aktarılması iletişim sürecinin sağlığı açısından önemlidir. Aynı zamanda çalışanlar bu alanlar üzerinden hızlı görüş alışverişi yapabilmekte, örgüt ne kadar büyük olursa olsun değişimleri takip edebilmektedir. Örgüt içi her süreçten haberdar olan çalışan kuvvetli örgütsel iletişim bağından memnuniyet duymaktadır¹⁴⁸.

4.4.4. Çalışanlar Arası İlişkiler

Çalışanların iş ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri doğrudan veya dolaylı şekilde iş çıktılarına yansıyabilmektedir. Ekip çalışması, çalışanların; motivasyonlarını artırmaya, daha etkin planlar yapmalarını sağlamaya, paylaşımcılıklarının artmasına, yenilikleri daha çabuk kavramalarına, yaptıkları işleri daha kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarına fırsat sağlamaktadır. Böylelikle çalışanların iş doyumlarının artmasına yardımcı olmaktadır¹⁴⁹.

Çalışma aşamasında meydana gelebilecek her türlü olumsuzluğu yenmeleri adına çalışanların takım arkadaşlarına duydukları bağlılık oldukça kritiktir. Bağlılık duygusu yüksek çalışanlar, birbirlerine daha fazla yaklaşarak dayanışma duygusunu ön plana çıkarmaktadırlar. İş arkadaşlarının birbirine olan bağlılıklarının, daha güçlü bir örgütsel bağlılığa yol açacağı söylenebilir¹⁵⁰.

4.4.5. Çalışma Ortamı ve Fiziksel Çalışma Koşulları

İnsanlar, hayatlarını idame ettirdikleri süreç boyunca zamanlarının büyük çoğunluğunu iş ortamında geçirmektedirler. Bu zaman içerisinde insanların içinde

¹⁴⁷ Abdullah Soysal vd., “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No. 37, 2017, s.244.

¹⁴⁸ Serbest, a.g.e. , s. 48.

¹⁴⁹ Gökay Akyıldız, *Kamu Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Etkileyen Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü Örneği*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2016, s. 34.

¹⁵⁰ Akyıldız, a.g.e. , s. 34.

bulundukları iş ortamı koşulları hem örgüt verimliliği hem de çalışanın zihinsel ve psikolojik sağlığı için büyük önem arz etmektedir.

Çalışma koşullarının kaliteli olması, çalışan memnuniyetini önemli ölçüde etkilemesinden dolayı, kurumların göz ardı edemeyeceği bir faktördür. Özellikle çalışma saatleri ve tatil süreleri iş kanununca belirlenmiştir ve kurumlar 4857 sayılı İş Kanununun 63. Maddesi olan; “Genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde on bir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir”¹⁵¹ gereğince iş kanunu dışına çıkamamaktadırlar. Bu kanuna aykırı hareket eden örgütler, çalışanlarca ilgili makamlara şikâyet edilebilmektedirler.

Çalışanlar iş saatleri içerisinde hem dinlenebilmek hem de daha verimli çalışabilmek adına molalar vermelidirler. 4857 sayılı İş Kanununun 68. maddesinde “Günlük çalışma süresinin ortalama bir zamanında o yerin gelenekleri ve işin gereğine göre ayarlanmak suretiyle işçilere; dört saat veya daha kısa süreli işlerde on beş dakika, dört saatten fazla ve yedi buçuk saate kadar (yedi buçuk saat dahil) süreli işlerde yarım saat, yedi buçuk saatten fazla süreli işlerde bir saat ara dinlenmesi verilir. Bu dinlenme süreleri en az olup aralıksız verilir”¹⁵² şeklinde, çalışanların ara dinlenme süreleri düzenlenmiştir. Örgütlerin, çalışanları motive edecek fiziki koşullar olarak sayabileceğimiz, çalışanların molalarını aktif geçirebilecekleri dinlenme solanları, okuma alanları, oyun alanları, yiyecek ve içecek alanları gibi mekânlara sahip olmaları çalışanlar için oldukça önem arz etmektedir.

Çalışma ortamında, işe uygun bir ısı derecesi, çalışanı yormayacak ve işi yapmaya engel olmayacak bir ışık düzeyi, günlük havalandırılması, havalandırma sisteminin aktif çalışması ve gereksiz gürültünün engellenebilir olması, fiziki iş koşullarını doğrudan etkileyen ana koşullardandır. Bu koşulların tam anlamıyla sağlanamaması örgüte verimsizlik, çalışana ise memnuniyetsizlik olarak yansıyabilecektir. Tüm bunlara ek olarak çocuklu çalışanlar için kreş veya eğitimli oyun parklarının olması, ferah ve geniş masa

¹⁵¹ <http://iskanunu.com/category/4857-sayili-is-kanunu-turkce/>, (23.05.2020)

¹⁵² <http://iskanunu.com/category/4857-sayili-is-kanunu-turkce/>, (23.05.2020)

düzenli çalışma alanlarının yaratılması, örgütün rahatça ulaşılabilir bir güzergahta olması gibi koşullar çalışanlarda memnuniyet yaratan unsurlardır¹⁵³.

4.4.6. İş – Özel Hayat Dengesi

İş hayatının getirdiği yük ve stres çalışanlar ve örgütler tarafından hassasiyetle yönetilmelidir. Özellikle teslim tarihli işler yürüten ve devletin belirttiği sürelerde işlerini tamamlaması gereken kişi ve ekipler belirli bir zaman baskısı ile çalışmaktadır. Hem iş stresinin özel hayata yansması hem de uzayan çalışma saatlerinin iş dışı zamana yayılması çalışanlar için etkisi azımsanamayacak motivasyon düşüşlerine sebep olabilmektedir¹⁵⁴.

Bu noktada örgütün alması gereken bazı önlemler mevcuttur. Bunlardan ilki işlerin gerekli sayıda çalışan ile yürütülmesi, çalışan gereksiniminin saptanması ve insan kaynakları birimince ihtiyacın en doğru çalışan ile giderilmesidir. Sonrasında oluşabilecek fazla mesailerin önüne geçmek adına süreli işlerin yöneticilerce doğru planlanması ve çalışanların iş süreçlerinin dikkatlice incelenmesi oldukça kritiktir. Fazla mesai gereğinin önüne geçilemiyorsa, işin eve taşınmadan tamamlanması ve saat başı ek ücret uygulamasının hayata geçirilmesi, çalışanların görevleri gereği yaptıkları fazla mesainin karşılığını alması açısından önemlidir. Genel olarak çalışanların iş ve özel hayatlarının birbirine karışmadan dengede olması, hem bireysel veya aile yaşantılarını aktif geçirmelerine, hem de iş hayatlarını pozitif yönde yürütmelerine katkı sağlamaktadır¹⁵⁵.

4.4.7. Eğitim Faaliyetleri

Çalışanların işleriyle ilgili motive edilmesi, bilgi ve yeteneklerinin artırılması, işte yükselme fırsatları yaratılması, çalışanlar arasında işbirliği ve dengeli iletişimin sağlanması, eğitimlerin çalışan memnuniyetine olan katkıları olarak sıralanabilir¹⁵⁶.

Örgütlerin, çalışanlarına hem içsel, hem de işleriyle ilgili teknik ve yönetsel açıdan sundukları eğitim fırsatları çalışanların kurumlarına olan bakış açılarını olumlu yönde farklılaştırabilmektedir. Hem eğitimin katkısı, hem de çalışanda oluşan memnuniyet hissi nedeniyle, bu durum iş çıktılarına verim olarak yansıyabilmektedir. Örgütlerin,

¹⁵³ Gülay Üstün Işık, *Sağlık Hizmetlerinde Kalite ve Çalışan Memnuniyeti-(Diyarbakır Kadın Doğum Ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Örneği)*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2014, s.45.

¹⁵⁴ Melisa Karabay Erdilek, *Sağlık Personelinin İş Stresi, İş- Aile Çatışması Ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2015, 13-26: 113-134

¹⁵⁵ Erdilek, a.g.e. , s. 113-134.

¹⁵⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. bs., Bursa: Furkan Ofset, 2008, s. 78.

alışanlarının eğitim ihtiyaını belirlemesi, çalışandan gelen eğitim taleplerini değerlendirmesi, ilgili eğitimlerin etkin şekilde koordine edilmesi ve çalışan gelişimine yaptığı yatırımı rgt kültürü haline getirmesi, eğitimin çalışanın gözünde önemli bir memnuniyet faktörü olmasına katkı saęlayacaktır¹⁵⁷.

4.4.8. Sosyal Aktiviteler

İş hayatının doğurduğu stres, daha fazla sosyalleştirilmiş süreçler ile daha kolay biçimde azaltılabilmektedir. Bireyler çalıştıkları örgütlerin kendilerine sundukları sosyal avantajları önemli bireysel motivasyon araçları olarak görebilmektedirler. Çalışanlar sosyal yönü kuvvetli örgütlerde çalışıp aynı zamanda pek çok aktiviteye katılım imkânı bulduğunda motivasyonları yüksek ve işlerine daha bağlı şekilde bir çalışma hayatı sürdürebilmektedir. Aynı zamanda, örgütler sosyal aktivite imknlarını çalışanlarına pek çok farklı şekilde sunabilmektedirler. Bunlar; rgt içinde okuma veya oyun alanları, çalışanların ilgi alanlarına göre şekillenebilen müzik, binicilik, resim, dalma, tırmanma gibi faaliyetler üzerine kulüpler, örgüt dışı sosyal kulüp yelikleri, sinema ve tiyatro biletlerinde indirim imkânları, örgüt için özel gün etkinlikleri veya örgüt dışı aktiviteler şeklinde sıralanabilir. Bu faaliyetler çalışan memnuniyeti ve motivasyonun yanı sıra genel hem çalışanlar arası ilişkileri kuvvetlendirmekte hem de iş grupların birbiri ile kaynaşmasına fayda saęlamaktadır¹⁵⁸.

4.4.9. İş Güvenliği

İş güvenliği, sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarını oluşturulması, çalışanların ve kurumun olası kaza veya sorunlardan korumak, üretim veya hizmet süreçlerinin güvenliğini sağlamak, olası iş kazalarını ile meslek hastalıklarını ve çevreye verilen zararı asgari seviyede tutmak adına oldukça önemlidir. Örgütler alışanları adına gerekli önlemleri alabilmeli ve çalışanlar da örgütün alacağı bu önlemlerle ilgili hassasiyet göstermelidirler. İş güvenliğine önem veren örgütler, maddi ve manevi kayıpları önleyebilmekte, verimlilik ile çalışan memnuniyetini arttırabilmektedirler.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e. , s.79-80

¹⁵⁸ Tekin Akgeyik ,*Pozitif Kurumsal Kültürü Geliştirmede İşyerinde Sosyal Aktivite Uygulamaları (Bir Alan Araştırması)*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, İstanbul 2006, 56-2: 55-94.

¹⁵⁹ Akyıldız, a.g.e. , s. 37.

4.5. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, kişide doğuştan var olan değişkenler ve sonradan kazanılan değişkenler olmak üzere iki alt başlık altında incelenecektir. İlk bölümde cinsiyet, yaş ve kişilik faktörleri, ikinci bölümde ise medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, statü, kıdem faktörleri ele alınmıştır.

4.5.1. Kişisel Faktörler

Yapılan araştırmalar neticesinde cinsiyetin çalışan memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkisi görülememiştir. Fakat bu konuda kesin bir net bir kanıya varmak için iş statüsü gibi farklı değişkenlere bakmak gereklidir. İş faktörü göz ardı edilerek yapılan çalışmalarda daha yüksek statülü işlerde çalışanları sebebiyle erkek çalışanlar daha iş tatmini sağlamış olarak görülebilir¹⁶⁰.

Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda çalışan memnuniyeti ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Son yıllarda, uluslararası düzeyde yapılan araştırmalar yaş ve memnuniyet ilişkisini “U” şeklinde ifade etmektedir¹⁶¹. “U” ifadesi işe yeni başlayan bireylerin, iş bulmuş olmak veya para kazanıyor olmak gibi sebeplerden memnuniyetleri çok yüksekken, zamanla işten beklentilerin karşılanmaması ve çalışma şartlarının bireyi tatmin etmemesi nedeniyle düşüşe geçmesini ifade etmektedir. Fakat tüm bu süreç içerisinde birey kabullenme ve ona göre yaşama durumuna alışabilmektedir¹⁶².

Beşeri, psikolojik ve sosyolojik boyutta da etkilenmeler barındıran kişilik faktörü bireyden bireye değişiklik gösteren ve bireyin kendi içinde var olan bir etmendir. İş hayatına gelindiğinde, çalışanların kişilik yapılarının işlerinden duydukları memnuniyetle yakından ilgili olduğu görülmektedir. Öyle ki insanlar hayata geçirdikleri her faaliyette kendi benliklerinden bir parça ile hareket etmekte ve iş süreçlerine de bu yapılarını aktarmaktadır. Örgütler İş hayatına gelindiğinde ise çalışanların kişilik yapıları işlerinden duydukları memnuniyetle yakından ilgilidir¹⁶³.

¹⁶⁰ Telman, Ünsal, a.g.e., s. 57.

¹⁶¹ Birgül Sarıoğlu, *Çalışan Memnuniyeti ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007, s.50.

¹⁶² Egüz, a.g.e., s. 22.

¹⁶³ Telman, Ünsal, a.g.e., s. 57.

4.5.2. Sonradan Kazanılan Faktörler

Bir diğer kişisel faktör olan medeni durumun çalışan memnuniyeti üzerinde etkisi yapılan araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, medeni durumu bekâr olanlara göre evli olan çalışanların memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Evli çalışanların hayat tatminlerinin bekâr çalışanlara göre daha yüksek olması ve bunun iş yaşamına da yansması bu durumun nedeni olarak değerlendirilebilmektedir¹⁶⁴.

Çalışan memnuniyetinde eğitim seviyesinin etkisi çift yönlü olabilmektedir. Eğitim seviyesi yüksek bireyler daha yüksek ücretle iş çalışma imkânına sahip olabilirler ve dolaylı olarak bu durum memnuniyetleri üzerinde pozitif etki yaratabilir. Ek olarak; eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin işten beklentilerinin artması nedeniyle memnuniyet üzerinde negatif bir etki de ortaya çıkabilecektir¹⁶⁵.

Meslek ile memnuniyet arasındaki ilişkinin tutarlı olduğu meslek grupları ile yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir. Sosyolojik algı açısından, daha yüksek düzeyli olduğu düşünülen unvan veya mesleklerde çalışanların daha yüksek iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir¹⁶⁶. Aynı zamanda bireylerin istedikleri işi yapıyor olmaları ve bulundukları meslek grubuna olan içsel aidiyetleri memnuniyetleri açısından da etkili bir faktör olarak görülmektedir.

Çalışan memnuniyetinde çalışanın statüsüne bağlı farklılıklar mevcut olabilir. Bazı araştırmalarda statü arttıkça çalışan memnuniyetinin de arttığı saptanmıştır. Bu durum maddi kazançta farklılaşma, iş saygınlığının artması ve çalışma alanında özerklik gibi faktörlerle açıklanabilmektedir¹⁶⁷.

Çalışanın kıdeminin artması, işini daha iyi kavramasına olanak sağlayarak başarıma arzusunun gelişmesine katkıda bulunacaktır ve böylece çalışan memnuniyeti gerçekleşebilecektir. Örgütlerde çalışma süresi arttıkça çalışanın gereksinimlerinin karşılanma seviyesinin de artacağı düşünüldüğünden, bu doğru orantılı ilerlemenin yıllar içinde örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine de olumlu yansıtacağı düşünülmektedir.

¹⁶⁴ Öger, a.g.e., s. 37.

¹⁶⁵ Yoav Ganzach, "Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction", *Work and Occupations*, V. 30 (1), 2003: 97.'den aktaran Leyla Serbest, s. 61.

¹⁶⁶ Serbest, a.g.e., s.63.

¹⁶⁷ Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, 2006: 126'dan aktaran Leyla Serbest, a.g.e., s. 64.

Bu görüşe etki eden bir başka konu ise çalışanların kıdemiyile doğru orantılı olarak yaşının ilerlemesi ile bulabileceği alternatif iş olanaklarının azalması şeklinde düşünülebilir¹⁶⁸.

5. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÖLÇÜMÜ

Çalışan memnuniyet anketleri, her kademedeki örgüt çalışanlarının çalıştığı örgütün uygulamalarından memnuniyet düzeyini ve örgüte olan bağlılıklarını ölçen mühim bir araçtır. Örgütler özellikle uzun vadede başarı sağlayabilmek adına memnun çalışanlar ile hareket etmek gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Örgütüne bağlı ve memnuniyet oranı yüksek çalışan sayısı fazla ise iş gücü devir oranı düşük ve iş çıktılarında verimlilik oranı yüksek bir örgüt tablosu ile karşılaşmak olasıdır. Belirli aralıklar ile düzenli bir biçimde çalışanlara uygulanan anketler örgütlere; önünü görme, eksikleri giderme, insan gücüne gereken yatırımı yapma ve örgüt için gerekli aksiyon planını ortaya koyma imkânı sağlar. Ek olarak örgütler anketleri kendileri uygulayabileceği gibi kurumsal danışmanlık şirketlerinden de destek alabilirler. Anketlerin istenilen sonuçları en doğru şekilde yansıtabilmesi için en doğru ölçeğin seçilmesi ve örgütü yansıtan bir çalışma yaratılması oldukça önemlidir.

Çalışan memnuniyetini ölçmek adına uluslararası düzeyde güvenilirlik ve geçerliliği bulunan ve sıkça kullanılan ölçekler bulunmaktadır. Örgütler çalışan memnuniyetini ölçmek istediğinde doğru yöntem, ölçek ve anketi kullanmalıdır. Aksi takdirde elde edilen sonuçlar tutarlı olmayacaktır¹⁶⁹. Çalışan memnuniyeti ölçümünde kullanılan belli başlı ölçekler aşağıda sıralanmıştır.

Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire): Akademik araştırmalarda en sık kullanılan ölçektir.¹⁷⁰ Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen anket 100 ifadeden oluşan uzun form ve bağlı alt faktörlerden oluşan 20 ifadelik kısa form olarak 2 ayrı şekilde kullanılabilmektedir. Yanıtlar için 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekten iç kaynaklı (intrinsic) doyumunu (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15,

¹⁶⁸ Serbest, a.g.e. , s. 64.

¹⁶⁹ Emrah Özsoy, Osman Uslu, Ahmet Karakiraz, Mustafa Aras, *İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 6-1,2014, s. 232.

¹⁷⁰ Boran Toker, *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri İzmir'deki 4 ve 5 Yıldız Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8-1, 2007, s. 92-107.

16, 20), dış kaynaklı (extrinsic) doyumu (5, 6, 12, 13, 14, 19) ve genel doyumu (tüm maddeler) ölçeğin puanları elde edilmektedir¹⁷¹.

Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire): Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi temel alınmıştır. Ölçek, mevcuttaki şartlar ile beklenen koşullar arasındaki ilişkiyi ölçmek niyetiyle tasarlanmıştır. Anket yöneticilerin kullanımı amaçlanarak hazırlanmıştır¹⁷².

Job Satisfaction Survey (JSS): 1985 yılında Spector tarafından geliştirilmiş, 2009'da Yelboğa tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Her biri dört madde içeren dokuz alt boyut ile toplam otuz altı madde içermektedir. Yarısında zıt ifadeler içeren anketin altı cevap skalası mevcuttur¹⁷³.

İş Doyum Ölçeği (İDÖ): Ülkemizde yapılan çalışan memnuniyeti araştırmalarında farklı kültürlerde hayata geçirilmiş anket ölçeklerinin kullanılması ve çeviri kaynaklı oluşabilecek dil farklılıklarının önüne geçebilmek, Türk araştırmacıları veya kurumları için alternatif bir ölçek oluşturmak amacıyla Ünsal ve Türetgen tarafından hazırlanmıştır. Ölçeğin hazırlığında altı psikolog görev almıştır. 29 madde tekstil sektörü mavi yaka çalışanlarını ve 35 madde beyaz yaka çalışanlarını kapsayan iki adet, her ifade için bir değerlendirme skalası içeren anket formu elde edilmiştir¹⁷⁴.

İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model): Hackman ve Oldham, tarafından 1975 yılında öne sürülen yaklaşımda çalışanların psikolojilerine etki eden işin özellikleri ele alınmıştır. İş Teşhis Anketi (Job Diagnostic Survey) bu modele dayanarak geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre işin; iş ile özdeşleşme, otonomi, geri bildirim, beceri çeşitliliği ve işin anlamı şeklinde nitelendirilen beş temel özelliği vardır¹⁷⁵.

İş Betimlemesi Ölçeği (Cornell Modeli): 1969'da Smith, Kendall, Hulin'in hazırladığı Job Descriptive Index (JDI) ölçeği 1997 yılında Ergin tarafından *İş Betimlemesi Ölçeği* olarak 72 soru ile Türkçeye çevrilmiştir¹⁷⁶. Bireyin değerlendirme yaparken alt

¹⁷¹ <https://vpr.psych.umn.edu/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>

¹⁷² Toker, a.g.e., s.96

¹⁷³ Atilla Yelboğa, *Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma*, Ege Akademik Bakış Dergisi, 12-2, 2012, s. 175

¹⁷⁴ Pınar Ünsal ve İknur Türetgen Özalp, *Bir İş Doyumu Ölçeği Geliştirme Çalışması*, Yönetim Dergisi, 16-51,2005, s. 43-45

¹⁷⁵ Toker, a.g.e., s.95

¹⁷⁶ Ünsal ve Türetken, a.g.e., s.44

standartları dikkate aldığını öne çıkaran ölçek modelinde, işin kendisi, yükselme olanakları, denetim, ücret ve çalışma arkadaşları olmak üzere dört alt faktör mevcuttur¹⁷⁷.

6. EĞİTİM FAALİYETLERİ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KONULARINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Kahraman ve Fındıklı'nın (2018) kariyer yönetimi kapsamında, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin algılarının, çalışma memnuniyetlerine etkisini ölçtükleri araştırmada, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik olumlu algının, çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışan memnuniyeti ile eğitim ve geliştirme arasında; pozitif yönlü, orta kuvvetli bir ilişki olduğu, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde %69 oranında bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır¹⁷⁸.

Çalışan memnuniyetine etki eden faktörlerin önceliklendirildiği Bulut'a (2018) ait çalışmada, personel eğitimi en etkili ve öncelikli ikinci faktör olarak değerlendirilmiştir. Çalışma ortamı ve çalışma saatlerinin önde geldiği araştırmada, personel eğitimini terfi ve ücret kriterleri izlemiştir¹⁷⁹.

Çalışanların eğitim faaliyetlerine ilişkin algılarının ölçümlendiği Akar'a (2010) ait araştırmada, örgütlerin çalışanlarının eğitimden beklentilerinin daha ileri seviyeye taşınmasını sağlamak adına; eğitim faaliyetlerinde, performans artışı, kişisel gelişim ve gelecekteki görevlere hazırlık amaçlarının ön planda tutulmasının çalışan memnuniyetini artırıcı bir etken olacağı sonucuna varılmıştır¹⁸⁰.

Keyik'e (2014) ait Sağlık kurumlarında İK ve eğitim faaliyetlerinin incelendiği çalışmada; eğitim faaliyetlerinin, teknolojik ilerlemeler, örgüt kültürü, mesleki yenilikler, iş güvenliği gibi pek çok konunun eğitimin başlıklarından olduğuna değinilerek eğitimin örgütler için gerekliliği ve önemi üzerinde durulmuştur. Eğitim faaliyetlerinin çalışanların

¹⁷⁷ Toker, ag.e., s.96

¹⁷⁸ Hediye Bahar Kahraman ve Mine Afacan Fındıklı, *Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyetine Etkisi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt Sayı: 11/2, 2018, s.51

¹⁷⁹ Nurşah Arslan Bulut, *Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Önceliklendirilmesi: Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama*, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 2018, s.60

¹⁸⁰ Akar, a.g.e. , s.139

iş tatminlerini, motivasyonlarını ve iş bağlılıklarını artırdığı yönünde bir bulguya ulaşılmıştır¹⁸¹.

Örgütlerin sağladığı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde yarattığı algının ölçümlendiği Taş'a (2007) ait çalışmada, gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin eğitim katılımcılarında ortalama düzeyde memnuniyet sağladığı sonucuna varılmıştır ve eğitim niteliği ile sağlanan memnuniyetin doğru orantılı seyrettiği belirtilmiştir. Çalışanların motivasyonunu artırmasını sağlayan en olası etmenler; düzenli örgüt içi eğitim ücret, sosyal haklar ve çalışma koşulları seçenekleri olarak ifade edilmiştir¹⁸².

Gençer'e (2006) ait olan ve eğitim yönetimi ve çalışanların eğitim algıları konusunda yürütülen çalışmada, eğitim faaliyetlerinin çalışanlarda bilgi ve beceri artışı meydana getirdiği ve bu nedenle çalışanların iş katkıları ile motivasyonlarının artacağı belirtilmiştir¹⁸³.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkilerinin incelendiği Selimoğlu ve Yılmaz'a (2009) ait çalışmada, eğitimlerin çalışanların verimliliğini etkilediği belirtilmiştir. Doğrudan verimlilik artış oranı tam anlamıyla ölçülememekle beraber çalışan memnuniyeti oranlarının %90'lara ulaştığı ifade edilmiştir. Eğitimler ile mevcut yeteneklerini geliştiren veya yeni bilgiler edinen çalışanların kendine ve işine dair motivasyonlarının artacağı belirtilmiştir¹⁸⁴.

¹⁸¹ Hümeysra Keyik, *Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim- Geliştirme Faaliyetleri*, Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2014, s.79

¹⁸² Fazilet Sevil Taş, *Çalışanların Eğitim Geliştirme Faaliyetleri Konusundaki Algıları*, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007, S.106

¹⁸³ Bahtiyar Banu Gençer, *Eğitim Yönetimi ve Çalışanların Eğitim Değerlendirmesine Bakışı*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006, s.144

¹⁸⁴ Emel Selimoğlu ve Hatice Biçen Yılmaz, *Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri*, Paradoks Dergisi, Yıl: 5, Sayı:1, Ocak 2009, s.11

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tez çalışmasının bu bölümünde; araştırmanın amacı, problemi, kapsamı, sınırlılıkları, değişkenleri, araştırma hipotezleri, örnekleme süreci, veri toplama yöntemi ve veri toplama aracı hakkında bilgiler verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı, Problemi ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemektir.

Çalışmanın alt amacı, eğitim faaliyetlerinin alt faktörleri olan; algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentilerinin çalışan memnuniyetinin alt faktörleri olan; içsel ve dışsal çalışan faktörlerinin etkilerinin ölçümlemesidir.

“Eğitim faaliyetleri banka çalışanlarının memnuniyeti üzerinde etkili midir ?” sorusu araştırmanın temel problemini ifade etmektedir.

Bu araştırmanın ana kütlesini, Artvin ilinde bankacılık sektöründe çalışan ve kurumun sağladığı eğitim faaliyetlerine dahil olan kişiler oluşturmaktadır. Bankacılık sektörü, dinamik ve değişime açık bir sektör olarak değerlendirilebilir. Hem eğitim faaliyetlerinin yoğun bir biçimde gerçekleştirildiği hem de memnuniyet analizlerinin her yıl tekrarlandığı bu sektör, çalışma için uygun bir alan olarak değerlendirilmiştir.

Bankalar, kişilerin yatırımlarını mevduat olarak alıp yine ihtiyacı olan kişilere veya kurumlara kredi imkanı sağlayan kurumlar şeklinde ifade edilebilir. Ekonominin önemli bir parçası olarak görülen bankalar, iktisadi faaliyetleri önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Zamanla ekonomik faaliyetlerin hız kazanması ve farklılaşması, ülke içinde yatırımların artması, bankalara duyulan ihtiyacı desteklemiş, aynı zamanda bankaların uzmanlaşmasına olanak sağlamıştır¹⁸⁵.

¹⁸⁵ Hüseyin Şahin, *İktisada Giriş*, Ezgi Kitabevi, 6 Baskı, Bursa 2002, s.434

Türkiye’de toplam 46 adet banka faaliyet göstermektedir. Kamusal sermayeli 3, yabancı sermayeli 21 ve özel sermayeli 8 banka faaliyet göstermektedir. Buna ek olarak 12 adet kalkınma ve yatırım bankası ile 2 adet sigorta fonu bankası faaliyet göstermektedir¹⁸⁶. Kurumsal ölçekte var olan ve Türkiye’nin her bölgesinde faaliyet gösteren bankalar sermaye piyasaları için büyük önem arz etmekte ve ülke genelinde pek çok kişi veya kuruma hizmet vermektedir.

Bankalar, sektörde oluşan veya oluşabilecek değişimlere çalışanlarını hazırlama, çalışanlara iş süreçlerini en iyi şekilde aktarabilme, kurumlarının vizyon, misyon, değer gibi önemli etmenlerini çalışanlara özümsetme, gibi pek çok konuda eğitimlerden destek almaktadırlar. Tüm bunlara ek olarak; liderlik, motivasyon, analiz, stres yönetimi, süreç yönetimi gibi pek çok farklı konuda kişisel ve mental gelişimi destekleyen eğitim olanaklarını çalışanlarına sağlamaktadırlar.

Bankalar, eğitim süreçleri ile ilgili, çeşitli eğitim ve danışmalık şirketlerinden hizmet alabildiği gibi kendi eğitim departmanları veya müdürlükleri yardımıyla eğitim süreçlerini planlayarak yürütebilmektedir. İhtiyaca ve sektörün değişimine göre revize edilebilen eğitim başlıkları, temelde hem çalışana hem de kuruma yapılan yatırımlar olarak değerlendirilebilir. İş gücü devir oranının göz ardı edilemeyeceği bankacılık sektöründe, çalışanlar ellerinde bulunan çeşitli eğitim ve gelişim fırsatlarını önemli bir değer olarak nitelendirebilmekte ve bu durum kuruma olan bağlılığı etkileyebilmektedir.

Bankacılık sektöründe pek çok kurum çalışanlarının yıllık düzeyde memnuniyet ölçümlerini gerçekleştirmektedir. Danışman kuruluşlar aracılığı ile gerçekleştirilen bu memnuniyet ölçümleri, bankalar için pek çok klasmanda gelişim alanlarını ortaya koymaktadır. İleri vadeli kalkınma planları, iyileştirme faaliyetleri, iş süreçleri gibi pek çok etmen bu memnuniyet verileri ışığında oluşturulmakta veya revize edilmektedir. Özellikle çalışanların ne istediğini bilmek ve işten ayrılma oranlarını düşürebilmek adına yapılan bu analizler, kurumda negatif süreçleri pozitifte döndürebilmek adına her yıl tekrarlanmakta ve veriler geçmiş yıllar ile kıyaslanabilmektedir. Birçok banka tarafından yapılan bu memnuniyet ölçümleri sektördeki genel görünümü gösteren bir tabloya dönüşmektedir. Bu durum bankacılık faaliyetleri yürüten işletmelerin kıyaslamalar ve iyileştirmeler yapması için bir referans noktası da oluşturmaktadır.

¹⁸⁶ Türkiye Bankalar Birliği, *Bankalarımız*,Yayın no: 346, Mayıs 2022, s.87

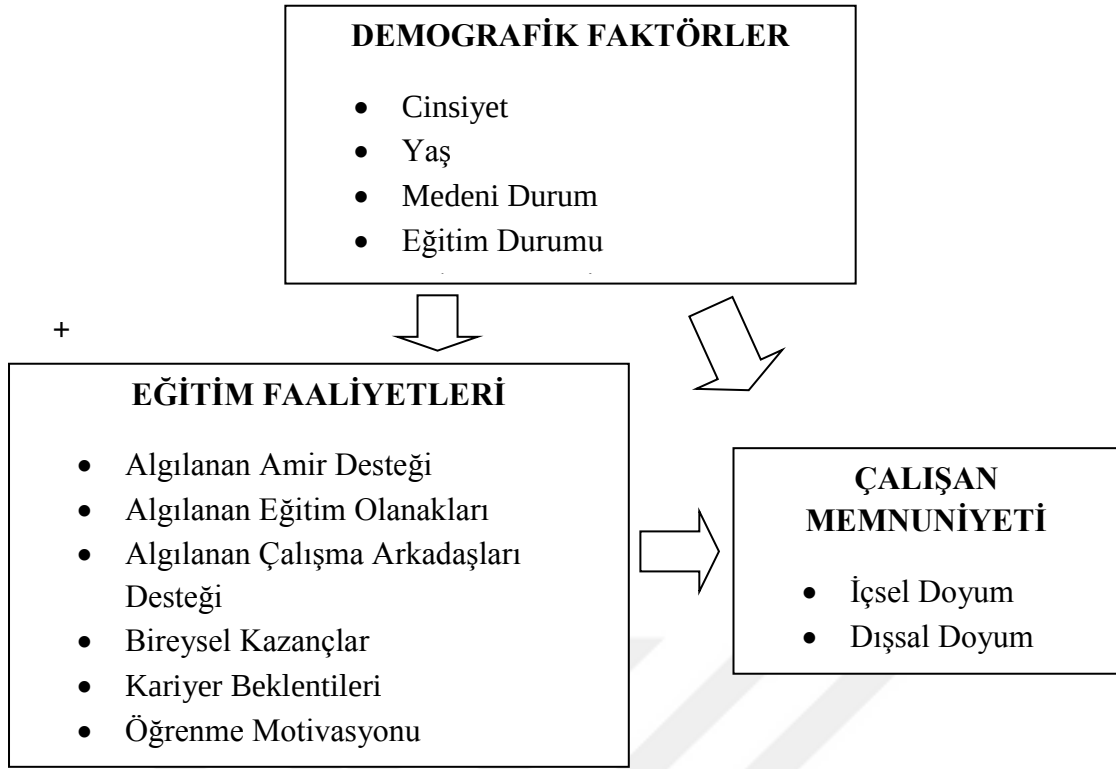
Genel çerçevede hem eğitim faaliyetleri hem de memnuniyet ölçümleri bankalar için büyük önem arz etmektedir denilebilir. Sürekli bir gelişim ve değişim içinde olan, varlığı ekonomiyi büyük ölçüde etkileyen, halka hizmet sunan ve çalışanlarından aldığı iç hizmeti de doğru yönetmek isteyen bu kurumlar, varlıklarını sağlamlaştırabilmek ve daha iyiye ulaşabilmek için çalışanlarına ve kurumlarına yatırım yapmaya devam etmektedir.

1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında örnekleme oluşturan bireylere doğrudan bir anket doldurtma yönteminin yanı sıra, sosyal medya araçları üzerinden de anketler iletilmiştir. Ancak doğrudan anket doldurtmanın çalışmayı yürüten kişi için önemli bir zaman kaybı ve maliyet oluşturmaması, ayrıca sosyal medya yoluyla kişilere ulaşmanın zorluğu araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü dönemin, tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisi dönemine denk gelmesi, yüz yüze çalışılan bankacılık sektöründe hem çalışma saat ve günlerini sınırlandırmış, hem de bankaların eğitim faaliyetlerini aksatmasına sebep olmuştur. Bu hususun örnekleme ulaşmayı zorlaştırdığı ve eğitim faaliyetlerinden yoksun kalan örneklemin araştırma konusuna bakışını farklılaştırdığı göz ardı edilmemelidir. Ayrıca, içtenlikle yanıt vermiş olamama ya da gelişigüzel doldurma gibi, anket yöntemi için her zaman geçerli olan genel bir sorunu çalışmamızdan bağımsız ele almak mümkün gözükmemektedir.

1.3. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma eğitim faaliyetleri ve çalışan memnuniyeti olmak üzere iki grup değişkenden oluşmaktadır. Araştırmada eğitim faaliyetlerinin alt boyutlarının, çalışan memnuniyetinin alt boyutlarına olan etkisi incelenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 4'teki gibidir.



Şekil 4: Araştırma Modeli

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın bağımsız değişkenini eğitim faaliyetleri, bağımlı değişkenini çalışan memnuniyeti oluşturmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin alt faktörleri; algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileridir. Çalışan memnuniyetinin alt faktörlerini içsel ve dışsal çalışan memnuniyeti oluşturmaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri;

ANOVA Testi ve T Testi Hipotezleri

H1: Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H5:Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların memnuniyeti cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H7: Çalışanların memnuniyeti yaşa göre farklılık göstermektedir.

H8: Çalışanların memnuniyeti medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H9: Çalışanların memnuniyeti öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H10:Çalışanların memnuniyeti mesleki tecrübe durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Korelasyon ve Regresyon Analizine İlişkin Hipotezler

H11: Algılanan eğitim faaliyetleri ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, tecrübe) kontrol altına alındığında algılanan eğitim faaliyetleri ve alt boyutları, içsel çalışan memnuniyeti değişkenini yordamaktadır.

H13: Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, tecrübe) kontrol altına alındığında algılanan eğitim faaliyetleri ve alt boyutları, dışsal çalışan memnuniyeti değişkenini yordamaktadır.

1.5. Örneklem Süreci

Araştırmanın ana kütesini, Artvin ilinde bankacılık sektöründe çalışan personeller oluşturmaktadır. Artvin il merkezi ve ilçelerinde farklı bankalara ait toplam 36 şube hizmet vermektedir¹⁸⁷. İl genelinde banka çalışanı sayısı 514'tür. Araştırma kapsamında, ana kütleye anketler dağıtılmış, 175 kişiden dönüş alınmış ve 167 adet anketin araştırma analizine uygun olduğu görülmüştür. Literatürde örneklem büyüklüğünün, ana kütleinin en az %20¹⁸⁸ sini oluşturması kabul görmektedir. Bu çalışmada da 167 kişiden oluşan örneklem büyüklüğünün ana kütleinin %20'sinden fazla olduğu görülmektedir.

¹⁸⁷ <https://www.trbanka.com/artvin-banka-subeleri.html> , Erişim Tarihi: 22.07.2022

¹⁸⁸ Manoj K. Malhotra & Varun Grover, *An Assessment Of Survey Research In POM: From Constructs To Theory*, Journal of Operations Management, 16, 1998. s. 424.

1.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmakta ve toplam 55 soru içermektedir. Anketin birinci bölümünde, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, öğrenim durumu ve çalışma süresini tespit etmeye yönelik demografik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde Weiss ve arkadaşları¹⁸⁹ tarafından hazırlanmış, 20 ifade ve 2 alt boyuttan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeği yer almaktadır. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği'nin yer aldığı anket bölümünün 5'li Likert tipi ölçek ten yararlanılmıştır. (1:Hiç Memnun Değilim, 2:Memnun Değilim, 3:Kararsızım, 4:Memnunum, 5:Çok Memnunum)

Anketin üçüncü bölümünde, insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzeyini ölçmek amacıyla, Tolay¹⁹⁰ ve Barlett¹⁹¹'in eğitimle ilgili ifadelerinden faydalanılarak Metin Aktuna¹⁹² tarafından geliştirilen ve Hamdiye Uygun tarafından 2015 yılında geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılan ölçekten yararlanılmıştır. Eğitim ölçeği; algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri olmak üzere altı boyut ve toplam 30 ifadeden oluşmaktadır. İlgili anket bölümünün ölçümünde 5'li Likert tipi ölçek ten yararlanılmıştır. (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Veriler SPSS 26 ve Amos 24 istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Eğitim faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi; eğitim faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etki düzeyini belirlemek için regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır.

¹⁸⁹ David J. Weiss, Rene V. Dawis, George W. England, Lloyd H. Lofquist, *Manual for the 'Minnesota Satisfaction Questionnaire'* Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: xxii, Minnesota: Work Adjustment Project Industrial Relations Center, University of Minnesota, USA 1967

¹⁹⁰ Ebru Tolay, *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2003

¹⁹¹ Barlett, K.R, *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field*, The Degree of Doctor of Philosophy, Urbana: The University Of Illinois, 1999

¹⁹² Metin Aktuna, *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2007

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

1.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmada kullanılan eğitim algısı ve çalışan memnuniyeti ölçeklerine yönelik açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına bu bölümde yer verilmiştir.

1.1. Eğitim Algısı Ölçeği

Hipotezlerin test edilmesine başlamadan önce çalışmada kullanılan eğitim algısı ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Eğitim algısı ölçeğine ilişkin madde faktör yükleri Tablo 3'te sunulmuştur. Ölçek KMO değeri; .84, Bartlett Küresellik testi sonucu $X^2(435)=7607.14$, $p<.01$ olarak tespit edilmiştir.

Eğitim Algısı madde faktör yükleri incelendiğinde tüm maddelerin faktör yüklerinin 50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Madde faktör yükleri kabul edilebilir derecede yüksektir¹⁹³.

Eğitim algısı ölçeğine dair yapılan Cronbach's Alpha (α) güvenirlik analizi sonucuna göre eğitim algısı ölçeğinin güvenirliğinin $\alpha=.97$, algılanan amir desteğinin $\alpha=.97$, öğrenme motivasyonunun $\alpha=.94$, kariyer beklentilerinin $\alpha=.82$, bireysel kazançların $\alpha=.82$, algılanan eğitim olanaklarının $\alpha=.87$, algılanan çalışma arkadaşları desteğinin $\alpha=.79$ olarak tespit edilmiştir.

¹⁹³ Çokluk, Ö. S., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, S. ,*Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: Spss ve lisrel uygulamaları*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara 2012

Tablo 3: Eğitim Algısı Ölçeği Madde Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri					
	AÇAD	AAD	KB	BK	AEO	ÖM
EF14	.81					
EF13	.81					
EF8		.99				
EF9		.96				
EF7		.95				
EF5		.85				
EF6		.85				
EF26			.96			
EF27			.72			
EF23				.93		
EF22				.91		
EF24				.54		
EF10					.92	
EF12					.86	
EF4					.75	
EF11					.71	
EF1					.63	
EF17						.97
EF19						.95
EF18						.95
EF20						.93
EF21						.88
EF15						.78
EF16						.74
EF25						.61
EF30						.54
EF28						.52
EF29						.52
Cronbach α =.97,	α =.79	α =.97	α =.82	α =.82	α =.87	α =.94

1.2. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği

Hipotezlerin test edilmesine başlamadan önce çalışmada kullanılan çalışan memnuniyeti ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Çalışan memnuniyeti ölçeğine ilişkin madde faktör yükleri Tablo 4’te sunulmuştur. Ölçek KMO değeri; .91, Bartlett Küresellik testi sonucu $X^2(190)=4663.83$, $p<.01$ olarak tespit edilmiştir.

Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri .65'in üstünde olduğu görülmüştür. Madde faktör yükleri kabul edilebilir derecede yüksektir¹⁹⁴.

Ölçek güvenirliğine ilişkin yapılan Cronbach's Alpha (α) analizi sonucuna göre; çalışan memnuniyeti $\alpha = .98$, içsel çalışan memnuniyeti $\alpha = .97$ ve dışsal çalışan memnuniyeti $\alpha = .95$ olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4: Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Madde Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri	
	İçsel	Dışsal
ÇM15	.90	
ÇM16	.90	
ÇM18	.90	
ÇM19	.89	
ÇM20	.88	
ÇM3	.84	
ÇM11	.83	
ÇM7	.79	
ÇM9	.76	
ÇM2	.75	
ÇM4	.75	
ÇM10	.74	
ÇM1	.69	
ÇM13		.88
ÇM12		.88
ÇM6		.87
ÇM5		.86
ÇM14		.84
ÇM8		.81
ÇM17		.74
Cronbach $\alpha=.97$	$\alpha=.97$	$\alpha=.95$

¹⁹⁴ Çokluk & Şekercioğlu & Büyüköztürk, a.g.e.

2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde anket katılımcılarına ait demografik değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistik bulgulara yer verilmiştir. Bulgular Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5: Katılımcılara Dair Demografik Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistik (N=167)

Değişkenler	<i>n</i>	%
Cinsiyet		
Kadın	77	46.1
Erkek	90	53.9
Yaş		
<25 yaş	16	9.6
26-30	21	12.6
31-35	43	25.7
36-40	40	24.0
41-45	28	16.8
46 ve üzeri	19	11.4
Medeni Durum		
Evli	105	62.9
Bekar	62	37.1
Eğitim Durumu		
Yüksek okul ve öncesi eğitim görenler	36	21.6
Lisans	97	58.1
Yüksek lisans	34	20.4
Çalışma Yılı		
0-5 yıl	24	14.4
6-10 yıl	31	18.6
11-15 yıl	46	27.5
16-20 yıl	33	19.8
21 yıl ve üzeri	33	19.8

Çalışmada yer alan katılımcıların;

- 77 (%46.1) si kadın, 90 (%53.9) ı erkektir.
- 25 yaş altı olan katılımcı sayısı 16 (%9.6), 26-30 yaşta 21 (%12.6), 31-35 yaşta 43 (%25.7), 36-40 yaşta 40 (%24), 41-45 yaşta 28 (%16.8), 46 ve üzeri yaşta 19 (%11.4) kişi bulunmaktadır.
- Evli katılımcıların sayısı 105 (%62.9), bekâr katılımcıların sayısı 62 (%37.1) kişidir.
- Yüksek okul ve öncesi eğitim gören katılımcı sayısı 36 (%21.6), lisans düzeyinde öğrenim gören sayısı 97 (%58.1) ve yüksek lisansta eğitim gören sayısı 34 (%20.4) tür.
- Mesleki tecrübesi 0-5 yıl olanlar 24 (%14.4), 6-10 yıl olan 31 (%18.6), 11-15 yıl olan 46 (%27.5), 16-20 yıl olan 33 (%19.8) ve 21 yıl ve üzeri olan 33 (%19.8) kişi bulunmaktadır.

3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcıların ankette yer alan eğitim algısı ve çalışan memnuniyeti ölçeklerine ait sorulara verdikleri yanıtların ortalama değerleri ve standart sapmaları bu bölümde incelenmiştir.

3.1. Eğitim Algısına Yönelik Betimleyici İstatistikler

Katılımcıların eğitim algısı anketinde yer alan sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6’da belirtilmiştir.

Yapılan analiz neticesinde eğitim algısı anketine katılımcıların verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.78, SS =0.96), algılanan amir desteği boyutuna verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}$ =3.55, SS =1.16), amirim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}$ =3.70, SS =1.08), zayıf olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}$ =3.60, SS =1.14), amirim yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans artıracak bir deneyim olduğuna inanır ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}$ =3.44, SS =1.23), amirim geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olmuştur ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}$ =3.51, SS =1.17), eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda amirimin

bana yardımcı olacağına inanıyorum ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}$ =3.50, SS=1.20) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Algısı Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevaplara Dair Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (N=167)

	EĞİTİM ALGISI	$\bar{X}$	SS
ALGILANAN AMİR DESTEĞİ	İfade 5	3.70	1.08
	İfade 6	3.60	1.14
	İfade 7	3.44	1.23
	İfade 8	3.51	1.17
	İfade 9	3.50	1.20
	TOPLAM	3.55	1.16
ÖĞRENME MOTİVASYONU	İfade 15	4.20	0.80
	İfade 16	4.04	0.72
	İfade 17	4.25	0.62
	İfade 18	4.25	0.66
	İfade 19	4.19	0.73
	İfade 20	4.15	0.75
	İfade 21	4.11	0.76
	İfade 25	4.14	0.76
	İfade 28	3.49	1.13
	İfade 29	3.50	1.11
	İfade 30	3.54	1.11
	TOPLAM	3.99	0.83
KARİYER BEKLENTİLERİ	İfade 26	3.30	1.13
	İfade 27	3.08	1.12
	TOPLAM	3.19	1.12
BİREYSEL KAZANÇ	İfade 22	3.31	0.96
	İfade 23	3.29	1.07
	İfade 24	4.14	0.77
	TOPLAM	3.58	0.93
ALGILANAN EĞİTİM OLANAKLARI	İfade 1	3.93	0.99
	İfade 4	4.04	0.76
	İfade 10	3.90	0.91
	İfade 11	3.60	1.02
	İfade 12	3.90	0.93
	TOPLAM	3.87	0.92
ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİ	İfade 13	4.08	1.04
	İfade 14	4.07	0.95
	TOPLAM	4.08	0.99
EĞİTİM ALGISI (GENEL)	TOPLAM	3.78	0.96

Öğrenme motivasyonu boyutuna katılımcıların verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.99, SS=0.83), eğitim programlarından mümkün olduğunca

çok şey öğrenmeye çalışırım ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}=4.20$, $SS=0.80$), eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}=4.04$, $SS=0.72$), eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}=4.25$, $SS=0.62$), becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}=4.25$, $SS=0.66$), eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}=4.19$, $SS=0.73$), eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}=4.15$, $SS=0.75$), eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}=4.11$, $SS=0.76$), eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}=4.14$, $SS=0.76$), eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}=3.49$, $SS=1.13$), eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}=3.50$, $SS=1.11$), eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}=3.54$, $SS=1.11$) olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde kariyer beklentileri boyutu ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=3.19$, $SS=1.12$), eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=3.30$, $SS=1.13$), eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur ortalama ve standart sapma değeri($\bar{X}=3.08$, $SS=1.12$) olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde bireysel kazanç boyutu ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=3.58$, $SS=0.93$), eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla beğenisini kazanmamı sağlar ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=3.31$, $SS=0.96$), eğitim programlarına katılmak amirimin beğenisini kazanmamı sağlar ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=3.29$, $SS=1.07$), eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=4.14$, $SS=1.77$) olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde algılanan eğitim olanakları boyutu ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=3.87$, $SS=0.92$), bankamda tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=3.93$, $SS=0.99$), bankamda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=4.04$, $SS=0.76$), eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=3.90$, $SS=0.91$), aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=3.60$, $SS=1.02$), görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=3.90$, $SS=0.93$) olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde algılanan çalışma arkadaşları desteği boyutu ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=4.08$, $SS=0.99$), benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteksizdirler ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=4.08$, $SS=1.04$), genellikle çalışma arkadaşlarımdan eğitimi zaman kaybı olarak görürler ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=4.07$, $SS=0.95$) olarak tespit edilmiştir.

3.2. Çalışan Memnuniyetine Yönelik Betimleyici İstatistikler

Katılımcıların çalışan memnuniyeti anketinde yer alan sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7’de belirtilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevaplara Dair Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (N=167)

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ		$\bar{X}$	SS
İÇSEL MEMNUNİYET	İfade 1	3.49	0.98
	İfade 2	3.18	1.13
	İfade 3	3.20	1.15
	İfade 4	3.97	0.87
	İfade 7	3.92	0.98
	İfade 8	3.64	0.92
	İfade 9	3.86	0.86
	İfade 10	3.62	0.92
	İfade 11	3.40	1.06
	İfade 15	3.23	1.14
	İfade 16	3.55	1.09
	İfade 18	3.50	1.10
	İfade 19	3.66	1.06
	İfade 20	3.39	1.14
	TOPLAM	3.54	1.03
DİŞSAL MEMNUNİYET	İfade 5	3.53	1.15
	İfade 6	3.49	1.15

	İfade 12	3.55	1.10
	İfade 13	3.25	1.21
	İfade 14	3.25	1.12
	İfade 17	3.94	0.93
	TOPLAM	3.50	1.11
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	TOPLAM	3.53	1.05

Yapılan analiz neticesinde çalışan memnuniyeti anketine katılımcıların verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.53, SS =1.05), içsel memnuniyet boyutu ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.54, SS =1.03), beni her zaman meşgul etmesi bakımından ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.49, SS =0.98), bağımsız çalışma imkânının olması bakımından ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.18, SS =1.13), ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.20, SS =1.15), toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.97, SS =0.87), vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.92, SS =0.98), bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.64, SS =0.92), başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.86, SS =0.86), kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.62, SS =0.92), kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.40, SS =1.06), kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.23, SS =1.14), çalışma şartları yönünden ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.55, SS =1.09), yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.50, SS =1.10), yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.66, SS =1.06), mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilmem açısından ortalama ve standart sapma değerleri ($\bar{X}$ =3.39, SS =1.14) olarak tespit edilirken, dışsal memnuniyet boyutu ortalama ve standart sapma değer ($\bar{X}$ =3.50, SS =1.11), Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından ortalama ve standart sapma değer ($\bar{X}$ =3.53, SS =1.15), yöneticinin karar verme yeteneği bakımından ortalama ve standart sapma değer ($\bar{X}$ =3.49, SS =1.15), işimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden ortalama ve standart sapma değer ($\bar{X}$ =3.55, SS =1.10), yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden ortalama ve standart sapma değer ($\bar{X}$ =3.25, SS =1.21), terfi imkânının olması yönünden ortalama ve standart sapma değer ($\bar{X}$ =3.25, SS =1.12), çalışma

arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden ortalama ve standart sapma değeri ($\bar{X}=3.94$, $SS=0.93$) olarak tespit edilmiştir.

4. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

4.1. ANOVA Testi, T Testi, Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Tez çalışması kapsamında belirlenen 13 adet hipotez bu bölümde test edilmiş ve bulgular her hipotez başlığı altında değerlendirilmiştir. Hipotezler test edilirken; ANOVA Testi, T Testi, Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

H1: Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi test etmek üzere uygulanacak teste karar vermek amacıyla bağımlı değişken verilerinin bağımsız değişkenin alt gruplarının tamamında çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda eğitim anketi ortalaması, öğrenme motivasyonu, algılanan eğitim olanakları ve bireysel kazançlar değişkenlerinin cinsiyet değişkeninin alt gruplarından en az bir tanesinde çarpıklık ve basıklık değerinin ± 2 değerinin dışında olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda söz konusu bağımlı değişkenler normal dağılım varsayımını ihlal ettiği için¹⁹⁵, söz konusu değişkenlere dair analizde Mann Whitney, diğer testlerde bağımsız örneklem T testi kullanılmıştır. Hipoteze yönelik tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 8 ve Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 8: Cinsiyet Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Bağımsız Örneklem T Testi (N=167)

Değişkenler	Kadın		Erkek		t(165)	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Algılanan Amir Desteği	3.61	1.09	3.50	1.10	.65	.52
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	1.93	0.95	1.93	0.87	.00	.99
Kariyer Beklentisi	3.28	1.13	3.11	0.94	1.05	.29

¹⁹⁵ George, D. & Mallery, M., *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update (10a ed.)* Pearson, Boston 2010

Yapılan analiz neticesinde cinsiyet grupları arasında kariyer beklentileri, algılanan amir desteği, algılanan çalışma arkadaşları desteği açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 9: Cinsiyet Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Mann Whitney U Testi (N=167)

Değişkenler	Kadın		Erkek		U(165)	p
	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn		
Eğitim Anketi Ortalaması	86.44	3.93	81.92	3.83	3277.50	.55
Öğrenme Motivasyonu	86.71	4	81.68	4	3256.50	.50
Bireysel Kazanç	84.91	3.66	83.22	3.66	3395.00	.82
Algılanan Eğitim Olanakları	83.9	4	84.09	4	3457.00	.98

Yapılan analiz neticesinde cinsiyet grupları arasında eğitim anketi ortalaması, öğrenme motivasyonu, algılanan eğitim olanakları ve bireysel kazanç açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

H2: Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi test etmek üzere uygulanacak teste karar vermek amacıyla bağımlı değişken verilerinin bağımsız değişkenin alt gruplarının tamamında çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda öğrenme motivasyonu, algılanan eğitim olanakları, algılanan amir desteği ve algılanan çalışma arkadaşları desteği değişkenlerinin yaş grupları değişkeninin alt gruplarından en az bir tanesinde çarpıklık ve basıklık değerinin ± 2 değerinin dışında olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda söz konusu bağımlı değişkenler normal dağılım varsayımını ihlal ettiği için¹⁹⁶, söz konusu değişkenlere dair analizde Kruskal Wallis, diğer testlerde tek yön ANOVA testi kullanılmıştır. Hipoteze yönelik tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 10 ve Tablo 11’de sunulmuştur.

Yapılan analiz neticesinde, yaş grupları arasında eğitim anketi ortalaması ve kariyer beklentileri açısından anlamlı fark tespit edilmiştir, sırasıyla; $F(5, 162) = 3.53$, $p = .01$ ve $F(5, 162) = 4.56$, $p < .01$. Eğitim anketi ortalama puanı açısından hangi gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu incelemek üzere Bonferroni Post Hoc testi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde ≥ 46 yaş grubu ($\bar{X} = 4.22$, $SS = .55$) ile 36-40 yaş grubu ($\bar{X} = 3.55$,

¹⁹⁶ George & Mallery, a.g.e.

SS= .74) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir, $p = .01$, ≥ 46 yaş grubunun eğitim algısı ortalama puanı 36-40 yaş grubu eğitim faktörleri ortalama puanından yüksektir. Kariyer beklentileri puanı açısından hangi gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu incelemek üzere Bonferroni Post Hoc testi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde ≥ 46 yaş grubu ($\bar{X}= 4.03$, SS= .68) ile 36-40 yaş grubu ($\bar{X}= 2.83$, SS= 1.02) ve 31-35 yaş grubu ($\bar{X}= 3.03$, SS= 1.14) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir, sırasıyla $p = .01$ ve $p < .01$. ≥ 46 yaş grubunun kariyer beklentileri ortalama puanı 36-40 ve 31-35 yaş grubu kariyer beklentileri ortalama puanından yüksektir. Diğer değişkenler açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.



Tablo 10: Yaş Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark Tek Yön ANOVA Testi (N=167)

Değişkenler	≤25		26-30		31-35		36-40		41-45		≥46		F (5,162)	p	Gruplar Arası Fark
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS			
Eğitim Anketi Ortalaması	4.13	0.62	3.82	0.43	3.75	0.74	3.55	0.74	3.79	0.63	4.22	0.55	3.53	.01	$\geq 46 > 36-40$, $p = .01$
Kariyer Beklentisi	3.56	0.96	3.14	0.79	3.03	1.14	2.83	1.02	3.20	0.98	4.03	0.68	4.56	.00	$\geq 46 > 36-40$, $p = .01$ ve ≥ 46 $> 31-35$, p $< .01$
Bireysel Kazanç	3.77	0.69	3.59	0.82	3.41	0.82	3.39	0.89	3.79	0.72	3.91	0.67	2.08	.07	

Tablo 11: Yaş Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Kruskal Wallis Testi (N=167)

Değişkenler	≤25		26-30		31-35		36-40		41-45		≥46		H (5,162)	p	Gruplar Arası Fark
	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn			
Öğrenme Motivasyonu	117.91	4.45	82.88	4	76.43	4	73.95	4	72.55	3.72	111.84	4	18.87	.00	41-45 < ≤25, p =.04, 36-40 < ≤25, p =.03, 31-35 < ≤25, p=.05
Algılanan Amir Desteği	110.69	4.20	82.21	4	83.45	4	67.79	3.60	83.09	4	100.21	4.20	12.28	.03	36-40 < ≤25, p =.03
Algılanan Eğitim Olanakları	100.09	4.20	75.14	4	83.06	4	71.26	4	84.23	4	108.84	4	10.61	.06	
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	74.25	4	80.76	4	85.48	4	76.31	4	87.61	4	103.32	4	5.63	.34	

Yapılan analiz neticesinde, yaş grupları arasında öğrenme motivasyonu ve algılanan amir desteği açısından anlamlı fark tespit edilmiştir, sırasıyla; $H(5, 162) = 18.87, p < .01$ ve $H(5, 162) = 12.28, p = .03$. Öğrenme motivasyonu açısından hangi yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunduğunu incelemek üzere yapılan ikili test sonucuna göre; ≤ 25 (ort.sıra=117.91, $mdn = 4.45$) ile 31-35 (ort.sıra=76.43, $mdn = 4$), 36-40 (ort.sıra=73.95, $mdn = 4$) ve son olarak ≥ 46 (ort.sıra=111.84, $mdn = 4$) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir, ≤ 25 yaş grubu diğer yaş gruplarından öğrenme motivasyonu puanı açısından yüksektir, sırasıyla; $p = .04, p = .03$ ve $p = .05$. Algılanan amir desteği açısından hangi yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunduğunu incelemek üzere yapılan ikili test sonucuna göre ≤ 25 (ort.sıra=110.69, $mdn = 4.20$) ile 36-40 (ort.sıra=67.79, $mdn = 3.60$) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir, ≤ 25 yaş grubunun diğer yaş grubundan algılanan amir desteği puanı anlamlı olarak yüksektir, $p = .03$. Diğer değişkenler açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

H3: Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi test etmek üzere uygulanacak teste karar vermek amacıyla bağımlı değişken verilerinin bağımsız değişkenin alt gruplarının tamamında çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda öğrenme motivasyonu ve algılanan eğitim olanakları değişkenlerinin medeni durum değişkeninin alt gruplarından en az bir tanesinde çarpıklık ve basıklık değerinin ± 2 değerinin dışında olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda söz konusu bağımlı değişkenler normal dağılım varsayımını ihlal ettiği için¹⁹⁷, söz konusu değişkenlere dair analizde Mann Whitney, diğer testlerde bağımsız örneklem T testi kullanılmıştır. Hipoteze yönelik tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 12 ve Tablo 13'te sunulmuştur.

Yapılan analiz neticesinde evli katılımcılar ($\bar{X} = 3.06, SS = 1.04$) ile bekar katılımcılar arasında ($\bar{X} = 3.41, SS = .98$) arasında algılanan çalışma arkadaşı desteği açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir, $t(165) = 2.17, p = .03$, evli katılımcıların algılanan çalışma arkadaşı desteği puanı bekar katılımcıların puanından daha yüksektir. Diğer değişkenler açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

¹⁹⁷ George & Mallery, a.g.e.

Yapılan analiz neticesinde, medeni durum grupları arasında öğrenme motivasyonu ve algılanan eğitim olanakları açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 12: Medeni Durum Grupları Arasında Eğitim Faktörleri Ölçeği Ortalaması ve Alt Boyutları Açısından Fark - Bağımsız Örneklem T Testi (N=167)

Değişkenler	Evli		Bekar		t(165)	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Eğitim Anketi Ortalaması	3.74	0.68	3.92	0.68	1.62	.11
Algılanan Amir Desteği	3.48	1.12	3.66	1.05	.99	.32
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	3.06	1.04	3.41	0.98	2.17	.03
Bireysel Kazanç	3.55	0.76	3.65	0.88	.77	.44
Kariyer Beklentisi	4.09	0.91	4.05	0.91	.26	.80

Tablo 13: Medeni Durum Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Mann Whitney U Testi (N=167)

Değişkenler	Evli		Bekar		U(165)	p
	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn		
Öğrenme Motivasyonu	79.2	4	92.13	4	1.62	.11
Algılanan Eğitim Olanakları Desteği	82.67	4	86.25	4	.26	.80

H4: Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi test etmek üzere uygulanacak teste karar vermek amacıyla bağımlı değişken verilerinin bağımsız değişkenin alt gruplarının tamamında çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda öğrenme motivasyonu, algılanan amir desteği değişkenlerinin öğrenim durumu değişkeninin alt gruplarından en az bir tanesinde çarpıklık ve basıklık değerinin ± 2 değerinin dışında olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda söz konusu bağımlı değişkenler normal dağılım varsayımını ihlal ettiği için¹⁹⁸, söz konusu değişkenlere dair analizde Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Diğer değişkenler için tek yön ANOVA testi kullanılmıştır. Hipoteze yönelik tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 14 ve Tablo 15’de sunulmuştur.

¹⁹⁸ George & Mallery, a.g.e.

Tablo 14: Öğrenim Durumu Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Açısından Fark - Tek Yön ANOVA Testi (N=167)

	Yüksek Okul ve Öncesi Eğitim		Lisans		Yüksek Lisans		$F(2, 166)$	p	Gruplar Arası Fark
Değişkenler	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS			
Eğitim Anketi Ortalaması	3.87	.58	3.73	.75	3.98	.53	1.96	.15	
Kariyer Beklentisi	3.13	.86	3.14	1.13	3.38	.89	.76	.47	
Bireysel Kazanç	3.56	.84	3.55	.87	3.71	.56	.50	.61	
Algılanan Eğitim Olanakları	4.09	.60	3.73	.85	4.06	.43	4.43	.01	Y.okul ve Önc. > lisans, $p = .03$; y.lisans > lisans; $p = .01$
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	4.15	.66	3.92	1.04	4.43	.57	4.33	.02	Y.lisans > lisans, $p < .01$

Yapılan analiz neticesinde eğitim düzeyi grupları arasında algılanan eğitim olanakları ve algılanan çalışma arkadaşları desteği açısından anlamlı fark tespit edilmiştir, sırasıyla; $F(2,166)=4.43$, $p = .01$, ve $F(2,166)=4.33$, $p = .02$. Algılanan eğitim olanakları açısından hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit edebilmek amacıyla yapılan, levene testi sonucu varyansların homojenliği varsayımı karşılanamadığı ($F(2,164)=5.10$, $p=.01$) için Tamhane's T2 Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi sonucunda yüksek okul ve öncesi eğitim görenler ($\bar{X}=4.09$, $SS=.60$) ile lisans düzeyinde eğitim alanlar ($\bar{X}=3.73$, $SS=.85$) arasında anlamlı fark tespit edilmiştir, $p=.03$. Aynı zamanda, yüksek lisans eğitimini tamamlayanlar ($\bar{X}=4.06$, $SS=.43$) ile lisans düzeyinde eğitim alanlar ($\bar{X}=3.73$, $SS=.85$) arasında anlamlı fark tespit edilmiştir, $p=.01$.

Algılanan çalışma arkadaşları desteği açısından hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit edebilmek amacıyla yapılan, levene testi sonucu varyansların homojenliği varsayımı karşılanamadığı ($F(2,164)=2.84$, $p<.01$) için Tamhane's T2 Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi sonucunda yüksek lisans eğitimini tamamlayanlar ($\bar{X}=4.43$, $SS=.57$) ile

lisans düzeyinde eğitim alanlar ($\bar{X}=3.92$, $SS=1.04$) arasında anlamlı fark tespit edilmiştir , $p<.01$. Diğer değişkenler açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Tablo 15: Öğrenim Durumu Grupları Arasında Eğitime Algısı Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Kruskal Wallis (N=167)

Değişkenler	Yüksek Okul ve Öncesi Eğitim		Lisans		Yüksek Lisans		$H(3, 165)$	p
	Ort.Sıra	<i>Mdn</i>	Ort.Sıra	<i>Mdn</i>	Ort.Sıra	<i>Mdn</i>		
Öğrenme Motivasyonu	84.81	4	80.53	4	93.04	4	1.73	.42
Algılanan Amir Desteği	87.11	4	82.36	4	85.4	4	.31	.86

Yapılan analiz neticesinde eğitim durumu grupları arasında öğrenme motivasyonu ve algılanan amir desteği puanları açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

H5: Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi test etmek üzere uygulanacak teste karar vermek amacıyla bağımlı değişken verilerinin bağımsız değişkenin alt gruplarının tamamında çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda eğitim algısı anketi ortalaması, öğrenme motivasyonu, algılanan amir desteği, bireysel kazançlar, algılanan eğitim olanakları değişkenlerinin, mesleki tecrübe durumu değişkeninin alt gruplarından en az bir tanesinde çarpıklık ve basıklık değerinin ± 2 değerinin dışında olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda söz konusu bağımlı değişken normal dağılım varsayımını ihlal ettiği görülmüş¹⁹⁹, bu nedenle söz konusu değişkenlere dair analizde Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Diğer değişkenler için tek yön ANOVA testi kullanılmıştır. Hipoteze yönelik tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 16 ve Tablo 17’de sunulmuştur.

¹⁹⁹ George & Mallery, a.g.e.

Tablo 16: Mesleki Tecrübe Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Tek Yön ANOVA Testi (N=167)

Değişkenler	0-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		21 yıl ve üzeri		F(4, 163)	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Kariyer Beklentisi	3.21	1.22	3.26	1.18	2.97	.92	3.03	.98	3.58	.87	1.24	.30
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	3.96	.93	4.15	.83	4.03	.97	3.88	.99	4.33	.74	1.97	.10

Yapılan analiz neticesinde mesleki tecrübe grupları arasında, kariyer beklentisi ve algılanan çalışma arkadaşları desteği açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 17: Mesleki Tecrübe Grupları Arasında Eğitim Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Açısından Fark - Kruskal Wallis Testi (N=167)

Değişkenler	0-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		≥21 yıl		H(4, 163)	p	Gruplar Arası Fark
	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn			
Eğitim Anketi Ortalaması	83.23	4	85.16	3.93	79.99	3.86	59.39	3.56	113.67	4.43	21.32	.00	≥21 yıl > 11-15, 16-20, $p=.02$, $p<.01$
Öğrenme Motivasyonu	91.23	4.09	82.61	4	77.52	4	63.77	4	109.3	4.72	16.50	.00	≥21 yıl > 11-15, 16-20, $p=.04$, $p<.01$
Algılanan Amir Desteği	83.29	4	88.26	4	84.63	4	53.73	2.80	109.91	4	24.10	.00	≥21 yıl > 16-20, $p<.01$, 16-20, < 11-15, 6-10; $p=.04$, $p=.03$
Bireysel Kazançlar	71.48	3.66	84.13	3.33	82.73	3.66	64.18	3.33	114.58	4	20.91	.00	≥21 yıl > 16-20, , 11-15, 0-5; $p<.01$, $p=.04$, $p=.01$
Algılanan Eğitim Olanakları	71.25	3.80	79.34	4	79	4	72.77	4	115.85	4.40	19.13	.00	21 yıl > 16-20, 11-15, 6-10, 0-5; $p<.01$, $p=.01$, $p=.02$, $p=.01$

Yapılan analiz neticesinde mesleki tecrübe grupları arasında eğitim algısı anketi ortalaması, öğrenme motivasyonu, algılanan amir desteği, bireysel kazançlar, algılanan eğitim olanakları açısından anlamlı fark tespit edilmiştir, sırasıyla; $H(4,163)=21.32, p<.01$, $H(4,163)=16.50, p<.01$, $H(4,163)=24.10, p<.01$, $H(4,163)=20.19, p<.01$ ve $H(4,163)=19.13, p<.01$.

Mesleki tecrübe gruplarının hangileri arasında **eğitim algısı anket ortalaması** açısından fark olduğunu tespit etmek üzere yapılan ikili analiz sonucunda ≥ 21 yıl (Ort.Sıra=113.67, $Mdn=4.43$) ile 11-15 yıl (Ort.Sıra=79.99, $Mdn=3.86$) ve 16-20 yıl (Ort.Sıra=59.39, $Mdn=3.56$) arasında anlamlı fark tespit edilmiştir, sırasıyla; $p=.02$ ve $p<.01$. Mesleki tecrübe gruplarının hangileri arasında **öğrenme motivasyonu** açısından fark olduğunu tespit etmek üzere yapılan ikili analiz sonucunda ≥ 21 yıl (Ort.Sıra=109.3, $Mdn=4.72$) ile 11-15 yıl (Ort.Sıra=77.52, $Mdn=4$) ve 16-20 yıl (Ort.Sıra=63.77, $Mdn=4$) arasında anlamlı fark tespit edilmiştir, sırasıyla; $p=.04$ ve $p<.01$. Mesleki tecrübe gruplarının hangileri arasında **algılanan amir desteği** açısından fark olduğunu tespit etmek üzere yapılan ikili analiz sonucunda ≥ 21 yıl (Ort.Sıra=109.91, $Mdn=4.72$) ile 16-20 yıl (Ort.Sıra=53.73, $Mdn=2.80$) arasında anlamlı fark tespit edilmiştir, $p<.01$ ve ayrıca 16-20 yıl (Ort.Sıra=53.73, $Mdn=2.80$) ile 11-15 yıl (Ort.Sıra=84.63, $Mdn=4$) ve 6-10 yıl (Ort.Sıra=88.26, $Mdn=4$) arasında anlamlı fark tespit edilmiştir, sırasıyla; $p=.04$ ve $p=.03$. Mesleki tecrübe gruplarının hangileri arasında **bireysel kazançlar** açısından fark olduğunu tespit etmek üzere yapılan ikili analiz sonucunda ≥ 21 yıl (Ort.Sıra=114.58, $Mdn=4$) ile 16-20 yıl (Ort.Sıra=64.18, $Mdn=3.33$), 11-15 yıl (Ort.Sıra=82.73, $Mdn=3.33$) ve 0-5 yıl (Ort.Sıra=71.48, $Mdn=3.66$) arasında anlamlı fark tespit edilmiştir, sırasıyla; $p<.01$, $p=.04$ ve $p=.01$. Mesleki tecrübe gruplarının hangileri arasında **algılanan eğitim olanakları** açısından fark olduğunu tespit etmek üzere yapılan ikili analiz sonucunda ≥ 21 yıl (Ort.Sıra=115.85, $Mdn=4.40$) ile 16-20 yıl (Ort.Sıra=72.77, $Mdn=4$), 11-15 yıl (Ort.Sıra=79, $Mdn=4$), 6-10 yıl (Ort.Sıra=79.34, $Mdn=4$) ve 0-5 yıl (Ort.Sıra=71.25, $Mdn=3.80$) arasında anlamlı fark tespit edilmiştir, sırasıyla; $p<.01$, $p=.01$, $p=.02$ ve $p=.01$.

H6: Çalışanların memnuniyeti cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi test etmek üzere uygulanacak teste karar vermek amacıyla bağımlı değişken verilerinin bağımsız değişkenin alt gruplarının tamamında çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışan memnuniyeti anketi ortalaması, içsel

çalışan memnuniyeti ve dışsal çalışan memnuniyeti değişkenlerinin cinsiyet değişkeninin alt gruplarının hepsinde çarpıklık ve basıklık değerinin ± 2 değeri arasında olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda söz konusu bağımlı değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladığı²⁰⁰, kabul edilmiştir ve dolayısıyla analizlerde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Hipoteze yönelik tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18: Cinsiyet Grupları Arasında Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Bağımsız Örneklem T Testi (N=167)

Değişkenler	Kadın		Erkek		t(165)	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Çalışan Memnuniyeti Ortalaması	35.11	9.64	35.47	8.25	.26	.79
İçsel Çalışan Memnuniyeti	3.51	.97	3.55	.79	.30	.76
Dışsal Çalışan Memnuniyeti	3.51	.99	3.53	.91	.18	.86

Yapılan analiz neticesinde kadınlarla erkekler arasında hiçbir değişken açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

H7: Çalışanların memnuniyetleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi test etmek üzere uygulanacak teste karar vermek amacıyla bağımlı değişken verilerinin bağımsız değişkenin alt gruplarının tamamında çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışan memnuniyeti anketi ortalaması, içsel çalışan memnuniyeti değişkenlerinin, yaş değişkeninin alt gruplarının hepsinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 değeri arasında olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda söz konusu bağımlı değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladığı²⁰¹, kabul edilmiştir ve dolayısıyla bu değişkenler için analizlerde tek yön ANOVA testi, diğer değişken için ise kruskal wallis testi kullanılmıştır. Hipoteze yönelik tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 19 ve Tablo 20’de sunulmuştur.

²⁰⁰ George & Mallery, a.g.e.

²⁰¹ George & Mallery, a.g.e.

Tablo 19: Yaş Grupları Arasında Çalışan Memnuniyeti Anketi Ort. ve İçsel Çalışan Memnuniyeti Açısından Fark - Tek Yön ANOVA Testi (N=167)

Değişkenler	≤25		26-30		31-35		36-40		41-45		≥46		F (5,161)	p	Gruplar Arası Fark
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS			
Çalışan Memnuniyeti Ortalaması	37.84	9.78	34.45	5.67	35.	7.37	31.33	10.01	36.52	8.97	41.39	8.11	4.16	.00	$\geq 46 > 36-40, p < .01$
İçsel Çalışan Memnuniyeti	3.74	.96	3.42	.57	3.49	.72	3.15	.98	3.70	.88	4.17	.79	4.09	.00	$\geq 46 > 36-40, p < .01$

Tablo 20: Yaş Grupları Arasında Dışsal Çalışan Memnuniyeti Açısından Fark - Kruskal Wallis Testi (N=167)

Değişkenler	≤25		26-30		31-35		36-40		41-45		≥46		H (5,162)	p	Gruplar Arası Fark
	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn			
Dışsal Çalışan Memnuniyeti	101.97	4	72.33	3.71	77.28	3.71	59.43	3.50	77.7	3.57	72.33	4	12.05	.02	$\geq 46 < 31-35, 26-30, 36-40; p = .04, p = .03, p < .01 \leq 25 > 36-40, p = .01$

Tablo 19’da belirtildiği üzere yapılan analiz neticesinde, yaş grupları arasında çalışan memnuniyeti anketi ortalaması ve içsel çalışan memnuniyeti açılarından anlamlı bir fark tespit edilmiştir, sırasıyla; $F(5,161)=4.16$, $p<.01$ ve $F(5,161)=4.09$, $p<.01$. Çalışan memnuniyeti anketi ortalaması açısından hangi yaş grupları arasında anlamlı fark olduğunu incelemek üzere yapılan Bonferroni Post Hoc analizi neticesinde ≥ 46 yaş ($\bar{X}=41.39$, $SS=8.11$) ile 36-40 yaş ($\bar{X}=31.33$, $SS=10.01$) grubu arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir, $p<.01$. İçsel çalışan memnuniyeti açısından hangi yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğunu incelemek üzere yapılan Bonferroni Post Hoc analizi neticesinde ≥ 46 yaş ($\bar{X}=4.17$, $SS=.79$) ile 36-40 yaş ($\bar{X}=3.15$, $SS=.98$) grubu arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir, $p<.01$.

Tablo 20’de belirtildiği üzere yapılan analiz neticesinde, yaş grupları arasında dışsal çalışan memnuniyeti açısından anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir, $H(5,161)=12.05$, $p=.02$. Hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek üzere yapılan ikili analiz neticesinde ≥ 46 yaş grubu ile (Ort. Sıra=72.33, $Mdn=4$) ile 31-35 yaş (Ort. Sıra=77.28, $Mdn=3.71$), 36-40 yaş (Ort. Sıra=59.43, $Mdn=3.50$) ve 26-30 yaş (Ort. Sıra=72.33, $Mdn=3.71$) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir, sırasıyla; $p=.04$, $p=.03$ ve $p<.01$. Ayrıca, ≤ 25 yaş grubu ile (Ort. Sıra=72.33, $Mdn=4$) ile 36-40 yaş (Ort. Sıra=59.43, $Mdn=3.50$) arasında da anlamlı bir fark tespit edilmiştir, $p=.01$.

H8: Çalışanların memnuniyeti medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi test etmek üzere uygulanacak teste karar vermek amacıyla bağımlı değişken verilerinin bağımsız değişkenin alt gruplarının tamamında çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışan memnuniyeti anketi ortalaması, içsel çalışan memnuniyeti ve dışsal çalışan memnuniyeti değişkenlerinin medeni durum değişkeninin alt gruplarının hepsinde çarpıklık ve basıklık değerinin ± 2 değeri arasında olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda söz konusu bağımlı değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladığı²⁰² kabul edilmiştir ve dolayısıyla analizlerde bağımsız örneklem t testi kullanılacaktır. Hipoteze yönelik tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 21’de sunulmuştur.

²⁰² George & Mallery, a.g.e.

Tablo 21: Medeni Durum Grupları Arasında Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Bağımsız Örneklem T Testi (N=167)

Değişkenler	Evli		Bekar		t(165)	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Çalışan Memnuniyeti Ortalaması	34.53	8.67	36.61	9.19	1.47	.15
İçsel Çalışan Memnuniyeti	3.47	.84	3.64	.92	1.18	.24
Dışsal Çalışan Memnuniyeti	3.41	.94	3.70	.93	1.93	.06

Yapılan analiz neticesinde evliler ile bekarlar arasında hiçbir değişken açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

H9: Çalışanların memnuniyeti öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi test etmek üzere uygulanacak teste karar vermek amacıyla bağımlı değişken verilerinin bağımsız değişkenin alt gruplarının tamamında çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışan memnuniyeti anketi ortalaması, içsel çalışan memnuniyeti ve dışsal çalışan memnuniyeti değişkenlerinin öğrenim düzeyi değişkeninin alt gruplarının hepsinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 değeri arasında olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda söz konusu bağımlı değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladığı²⁰³ kabul edilmiştir ve dolayısıyla analizlerde tek yön ANOVA testi kullanılacaktır. Hipoteze yönelik tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 22’de sunulmuştur.

Yapılan analiz neticesinde öğrenim düzeyleri arasında hiçbir değişken açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

²⁰³ George & Mallery, a.g.e.

Tablo 22: Öğrenim Durumu Grupları Arasında Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Alt Boyutları Açısından Fark - Tek Yön ANOVA Testi (N=167)

Değişkenler	Yüksek Okul ve Öncesi Eğitim		Lisans		Yüksek Lisans		F(2, 166)	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Çalışan Memnuniyeti Ortalaması	7.37	1.23	9.97	1.01	6.40	1.10	2.13	.12
İçsel Çalışan Memnuniyeti	.72	.12	.98	.10	.61	.11	2.22	.11
Dışsal Çalışan Memnuniyeti	.80	.13	1.05	.11	.72	.12	1.96	.14

H10: Çalışanların memnuniyeti mesleki tecrübe durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi test etmek üzere uygulanacak teste karar vermek amacıyla bağımlı değişken verilerinin bağımsız değişkenin alt gruplarının tamamında çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışan memnuniyeti anket ortalaması, içsel, çalışan memnuniyeti ve dışsal çalışan memnuniyeti değişkenlerinin, mesleki tecrübe değişkeninin alt gruplarının en az bir tanesinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 değeri dışında olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda söz konusu bağımlı değişkenlerin normal dağılım varsayımını ihlal ettiği²⁰⁴ kabul edilmiştir ve dolayısıyla analizlerde Kruskal Wallis testi kullanılacaktır. Hipoteze yönelik tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 23’de sunulmuştur.

Ayrıca, mesleki tecrübe grupları arasında içsel çalışan memnuniyeti açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir, $H(4,163)=26.91$, $p<.01$. Hangi gruplar arasında fark olduğunu incelemek üzere yapılan ikili analiz sonucunda ≥ 21 yıl (Ort.Sıra=121.92, $Mdn=4$) ile 16-20 yıl (Ort.Sıra=68.44, $Mdn=3.46$), 11-15 yıl (Ort.Sıra=76.41, $Mdn=3.69$), 6-10 yıl (Ort.Sıra=81.56, $Mdn=3.69$) ve 0-5 yıl arasında (Ort.Sıra=70.49, $Mdn=3.50$) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir, sırasıyla; $p<.01$, $p<.01$, $p=.01$, $p<.01$.

Son olarak, mesleki tecrübe grupları arasında dışsal çalışan memnuniyeti açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir, $H(4,163)=20.88$, $p<.01$. Hangi gruplar arasında fark olduğunu incelemek üzere yapılan ikili analiz sonucunda ≥ 21 yıl (Ort.Sıra=116.62,

²⁰⁴ George & Mallery, a.g.e.

$Mdn=4$) ile 16-20 yıl (Ort.Sıra=66.53, $Mdn=3.28$), 11-15 yıl (Ort.Sıra=78.71, $Mdn=3.72$) ve 6-10 yıl (Ort.Sıra=76.81, $Mdn=3.57$) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir, sırasıyla; $p<.01$, $p=.01$ ve $p=.01$.

Yapılan analiz neticesinde mesleki tecrübe grupları arasında çalışan memnuniyeti anketi ortalaması açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir, , $H(4,163)=24.30$, $p<.01$. Hangi gruplar arasında fark olduğunu incelemek üzere yapılan ikili analiz sonucunda; ≥ 21 yıl (Ort.Sıra=119.98, $Mdn=40$) ile 16-20 yıl (Ort.Sıra=67.61, $Mdn=35.50$), 11-15 yıl (Ort.Sıra=77.45, $Mdn=37$), 6-10 yıl (Ort.Sıra=80.84, $Mdn=37$) ve 0-5 yıl arasında (Ort.Sıra=73.71, $Mdn=35.75$) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir, sırasıyla; $p<.01$, $p<.01$, $p=.01$, $p<.01$.



Tablo 23: Mesleki Tecrübe Grupları Arasında Çalışan Memnuniyeti Ölçeği ve Alt Boyutları Açısından Farklılıklar - Kruskal Wallis Testi (N=167)

Değişkenler	0-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		≥21 yıl		H(4, 163)	p	Gruplar Arası Fark
	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn	Ort.Sıra	Mdn			
Çalışan Memnuniyeti Ortalama	73.71	35.75	80.84	37	77.45	37	67.61	35.50	119.98	40	24.30	.00	≥21 yıl > 16-20, 11-15, 6-10, 0-5, $p < .01$, $p < .01$, $p = .01$, $p < .01$
İçsel Çalışan Memnuniyeti	70.94	3.50	81.56	3.69	76.41	3.69	68.44	3.46	121.92	4	26.91	.00	≥21 yıl > 16-20, 11-15, 6-10, 0-5, $p < .01$, $p < .01$, $p = .01$, $p < .01$
Dışsal Çalışan Memnuniyeti	82.58	3.71	76.81	3.57	78.72	3.71	66.53	3.28	116.62	4	20.88	.00	21 yıl > 16-20, 11-15, 6-10, $p < .01$, $p = .01$, $p = .01$

4.2. Korelasyon Analizi Sonuçları

H11: Algılanan eğitim faaliyetleri ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezi test etmek üzere uygulanacak teste karar vermek amacıyla değişkenlerin normal dağılım durumları incelenmiştir. Bu kapsamda, öğrenme motivasyonu ve algılanan eğitim olanakları değişkenleri haricinde tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 değerleri arasında olduğu gözlemlenmiştir ve normal dağılım koşullarını sağladığına karar verilmiştir²⁰⁵. Bu durumda, bu iki değişken haricindeki diğer tüm değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Pearson korelasyon analizi, öğrenme motivasyonu ve algılanan eğitim olanakları değişkenleri ile diğer değişkenlerin ve birbirleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Spearman korelasyon analizi yapılacaktır. Hipoteze yönelik tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 24 ve Tablo 25’de sunulmuştur.

Tablo 24: Çalışan Memnuniyeti Ölçeği ve Alt Boyutları, Eğitim Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Arasında İlişki - Pearson Korelasyon Analizi (N=167)

	$\bar{X}$	SS	Eğitim Anketi Ortalaması	Algılanan Amir Desteği	Kariyer Beklentileri	Bireysel Kazanç	Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	Çalışan Memnuniyeti Ortalaması	İçsel Çalışan Memnuniyeti	Dışsal Çalışan Memnuniyeti
Eğitim Anketi Ortalaması	3.81	.68	1	.88**	.79**	.84**	.41**	.89**	.88**	.87**
Algılanan Amir Desteği	3.55	1.10	.88**	1	.65**	.72**	.28**	.86**	.84**	.86**
Kariyer Beklentileri	3.19	1.03	.79**	.65**	1	.63**	.26**	.71**	.70**	.70**
Bireysel Kazanç	3.58	.80	.84**	.72**	.63**	1	.22**	.73**	.73**	.71**
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	4.07	.91	.41**	.28**	.26**	.22**	1	.39**	.38**	.39**
Çalışan Memnuniyeti Ortalaması	35.31	8.89	.89**	.86**	.71**	.73**	.39**	1	.99**	.98**
İçsel Çalışan Memnuniyeti	3.54	.87	.88**	.84**	.70**	.73**	.38**	.99**	1	.95**
Dışsal Çalışan Memnuniyeti	3.52	.95	.87**	.86**	.70**	.71**	.39**	.98**	.95**	1

** $p < .01$

²⁰⁵ George & Mallery, a.g.e.

Tablo 24’de belirtildiği üzere yapılan analiz neticesinde, tüm değişkenler arasında pozitif yönde zayıf büyüklükten yüksek büyüklüğe kadar anlamlı ilişki tespit edilmiştir, tüm değerler için ($r_{pearson} \geq .22, p < .01$).

Tablo 25: Öğrenme Motivasyonu ve Algılanan Eğitim Olanakları ile Çalışan Memnuniyeti Ölçeği ve Alt Boyutları, Eğitim Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki - Spearman Korelasyon Analizi (N=167)

	Öğr.Motiv.	Alg. Eğit. Ol.
Öğrenme Motivasyonu	1	.69**
Algılanan Eğitim Olanakları	.69**	1
Eğitim Anketi Ortalaması	.93**	.83**
Algılanan Amir Desteği	.68**	.83**
Kariyer Beklentileri	.77**	.55**
Bireysel Kazanç	.71**	.65**
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	.40**	.37**
Çalışan Memnuniyeti Ortalaması	.69**	.79**
İçsel Çalışan Memnuniyeti	.69**	.80**
Dışsal Çalışan Memnuniyeti	.69**	.76**

** $p < .01$

Tablo 25’de belirtildiği üzere yapılan analiz neticesinde, tüm değişkenler arasında pozitif yönde zayıf büyüklükten yüksek büyüklüğe kadar anlamlı ilişki tespit edilmiştir, tüm değerler için ($r_{spearman} \geq .37, p < .01$).

4.3. Regresyon Analizi Sonuçları

H12: Demografik değişkenler kontrol altına alındığında algılanan eğitim faaliyetleri ve alt boyutları, içsel çalışan memnuniyeti değişkenini yordamaktadır.

Hipotezin testi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmadan önce varsayımların kontrolü sağlanmıştır. Ancak, algılanan eğitim faaliyetleri ve alt boyutları olan öğrenme motivasyonu, algılanan amir desteği, bireysel kazançlar ve algılanan eğitim olanakları değişkenlerinin VIF değerleri >10 olduğu için çoklu doğrusallık varsayımını ihlal

etmektedir²⁰⁶ ve dolayısıyla analizden çıkarılacaktır. Söz konusu değişkenler analizden çıkarılarak model yeniden test edilmiştir. Model test edildiğinde varsayımlar yeniden kontrol edilmiştir. Buna göre, tüm değişkenlerin VIF değerlerinin <10 olduğu ve çoklu doğrusallık varsayımını karşıladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, modelde kullanılan verilerin uç değerleri tespit edilmek için yapılan Cook's Distance analizinde de sonucun 1.00'den küçük (=0.057) olduğu gözlemlenmiştir, dolayısıyla da model uç değer varsayımını da karşılamıştır²⁰⁷.

Modelde ilk aşamada demografik değişkenler kontrol amacıyla analize dahil edilmek istenmiş ve kategorik veriler kukla değişkenlere dönüştürülmüştür²⁰⁸. Cinsiyet değişkeni için “kadın”, yaş için “<25”, medeni durum için “bekar”, eğitim durumu için “yüksek okul ve öncesi eğitim” ve tecrübe için “0-5” yıl alt grupları en az katılımcının yer aldığı gruplar olduğundan referans grup olarak alınması kararlaştırılmıştır. Bu bağlamda yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucu Tablo 26’da sunulmuştur.

İşsel çalışan memnuniyeti değişkenini kontrol etmek amacıyla birinci aşamada analize dahil edilen demografik değişkenler bu bağımlı değişkeni anlamlı olarak yordamaktadır, $F(13, 153)=2.83, p<.01, R^2=.19, R^2_{deg}=.19$. Bu adımda, 36-40 yaş grubunun işsel çalışan memnuniyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı $\beta = -.45, t = 2.40, p < .05$ ve yine 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip grubunun da işsel çalışan memnuniyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı $\beta = .45, t = 2.47, p < .01$ tespit edilmiştir. Birinci adımdaki diğer değişkenlerin işsel çalışan memnuniyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordamadığı gözlemlenmiştir.

²⁰⁶ Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. Multivariate data analysis. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1995

²⁰⁷ Cook, R. D. & Weisberg, S. Residuals and influence in regression, New York, NY: Chapman & Hall, 1982

²⁰⁸ Grotenhuis, M. & Thijs, P. Dummy variables and their interactions in regression analysis: Examples from research on body mass index, 2015

Tablo 26: Demografik Değişkenler ve Kariyer Beklentileri, Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği Değişkenlerinin İçsel Çalışan Memnuniyeti Değişkenini Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=167)

	R^2	R^2 Değ.	F Değ.	β	t
1. Aşama	.19	.19	2.83**		
Cinsiyet					
Erkek				-.05	.67
Yaş					
26-30				-.19	1.55
31-35				-.28	1.58
36-40				-.45	2.40*
41-45				-.19	1.15
46 ve üzeri				-.15	.91
Medeni Durum					
Evli				-.01	.86
Eğitim Durumu					
Lisans				.01	.10
Yüksek lisans				.13	1.36
Çalışma Süresi					
6-10 yıl				.20	1.54
11-15 yıl				.31	1.77
16-20 yıl				.17	1.02
21 yıl ve üzeri				.45	2.47*
2. Aşama	.61	.42	82.82**		
Cinsiyet					
Erkek				.04	.63
Yaş					
26-30				.00	.03
31-35				-.01	.04
36-40				-.12	.94
41-45				-.18	1.50
46 ve üzeri				-.38	3.26**
Medeni Durum					
Evli				.05	.88
Eğitim Durumu					
Lisans				.04	.60
Yüksek lisans				.11	1.59
Çalışma Süresi					

6-10 yıl				.04	.46
11-15 yıl				.13	1.08
16-20 yıl				.13	1.10
21 yıl ve üzeri				.56	4.39**
Değişkenler					
Kariyer Beklentisi				.66	11.43**
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği				.18	3.33**

** $p < .01$, * $p < .05$

Tablo 26’da belirtildiği üzere yapılan analiz neticesinde, içsel çalışan memnuniyeti değişkenini kontrol etmek amacıyla birinci aşamada analize dahil edilen demografik değişkenler ve kariyer beklentileri ve algılanan çalışma arkadaşları desteği değişkenlerinin modeli anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir, $F(13, 153)=82.82$, $p < .01$, $R^2=.61$, $R^2_{değ}=.42$. İkinci aşamanın varyanstaki değişimin %61’ini açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamanın varyansın açıklanmasındaki değişikliğe katkısı %42 olmuştur. İkinci aşamada, ≥ 46 yaş değişkeninin içsel çalışma motivasyonu değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı $\beta = -.38$, $t = 3.26$, $p < .01$, ≥ 21 yıl mesleki tecrübe değişkeninin içsel çalışan memnuniyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı $\beta = .56$, $t = 4.39$, $p < .01$, kariyer beklentisi değişkeninin içsel çalışan memnuniyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı $\beta = .66$, $t = 11.43$, $p < .01$ ve algılanan çalışma arkadaşları desteği değişkeninin içsel çalışan memnuniyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı $\beta = .18$, $t = 3.33$, $p < .01$ tespit edilmiştir. Diğer değişkenlerin modele anlamlı bir katkısı tespit edilememiştir.

H13: Demografik değişkenler kontrol altına alındığında algılanan eğitim faaliyetleri ve alt boyutları, dışsal çalışan memnuniyeti değişkenini yordamaktadır.

Hipotezin testi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmadan önce varsayımların kontrolü sağlanmıştır. Ancak, algılanan eğitim faaliyetleri ve alt boyutları olan öğrenme motivasyonu, algılanan amir desteği, bireysel kazançlar ve algılanan eğitim olanakları değişkenlerinin VIF değerleri >10 olduğu için çoklu doğrusallık varsayımını ihlal etmektedir²⁰⁹ ve dolayısıyla analizden çıkarılacaktır. Söz konusu değişkenler analizden çıkarılarak model yeniden test edilmiştir. Model test edildiğinde varsayımlar yeniden kontrol edilmiştir. Buna göre, tüm değişkenlerin VIF değerlerinin <10 olduğu ve çoklu

²⁰⁹ Hair, a.g.e.

doğrusallık varsayımını karşıladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, modelde kullanılan verilerin uç değerleri tespit edilmek için yapılan Cook's Distance analizinde de sonucun 1.00'den küçük ($=.061$) olduğu gözlemlenmiştir, dolayısıyla da model uç değer varsayımını da karşılamıştır²¹⁰.

Modelde ilk aşamada demografik değişkenler kontrol amacıyla analize dahil edilmek istenmiş ve kategorik veriler kukla değişkenlere dönüştürülmüştür²¹¹. Cinsiyet değişkeni için “kadın”, yaş için “<25”, medeni durum için “bekar”, eğitim durumu için “yüksek okul ve öncesi eğitim” ve tecrübe için “0-5” yıl alt grupları en az katılımcının yer aldığı gruplar olduğundan referans grup olarak alınması kararlaştırılmıştır. Bu bağlamda yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucu Tablo 27’de sunulmuştur.

Dışsal çalışan memnuniyeti değişkenini kontrol etmek amacıyla birinci aşamada analize dahil edilen demografik değişkenler, bu bağımlı değişkeni anlamlı olarak yordamaktadır, $F(13, 153)=2.73, p<.01, R^2=.19, R^2_{deg}=.19$. Bu adımda, 36-40 yaş grubunun dışsal çalışan memnuniyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı $\beta = -.45, t = 2.42, p < .05$ ve yine 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip grubun da dışsal çalışan memnuniyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı $\beta = .43, t = 2.35, p < .01$ tespit edilmiştir. Birinci adımdaki diğer değişkenlerin dışsal çalışan memnuniyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordamadığı gözlemlenmiştir.

Dışsal çalışan memnuniyeti değişkenini kontrol etmek amacıyla birinci aşamada analize dahil edilen demografik değişkenler, kariyer beklentileri ve algılanan çalışma arkadaşları desteği değişkenlerinin modeli anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir, $F(13, 153)=99.74, p<.01, R^2=.65, R^2_{deg}=.46$. İkinci aşamanın varyanstaki değişimin %65’ini açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamanın varyansın açıklanmasındaki değişikliğe katkısı %46 olmuştur. İkinci aşamada, 41-45 yaş ve ≥ 46 yaş değişkeninin dışsal çalışan memnuniyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı, sırasıyla; $\beta = -.23, t = 2.06, p < .01$, $\beta = -.43, t = 3.89, p < .01$, ≥ 21 yıl mesleki tecrübe değişkeninin dışsal çalışan memnuniyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı $\beta = .54, t = 4.48, p < .01$, kariyer beklentisi değişkeninin dışsal çalışan memnuniyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı $\beta = .69, t = 12.42, p < .01$ ve algılanan çalışma arkadaşları desteği değişkeninin dışsal çalışan

²¹⁰ Cook, a.g.e.

²¹¹ Grotenhuis, a.g.e.

memnuniyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı $\beta = .20$, $t = 3.90$, $p < .01$ tespit edilmiştir. Diğer değişkenlerin modele anlamlı bir katkısı tespit edilememiştir.

Tablo 27: Demografik Değişkenler ve Kariyer Beklentisi, Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği Değişkenlerinin Dışsal Çalışan Memnuniyeti Değişkenini Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=167)

	R^2	R^2 Değ.	F Değ.	β	t
1. Aşama	.19	.19	2.73**		
Cinsiyet					
Erkek				-.04	.54
Yaş					
26-30				-.11	.86
31-35				-.21	.18
36-40				-.45	2.42*
41-45				-.25	1.47
46 ve üzeri				-.19	1.15
Medeni Durum					
Evli				-.13	1.57
Eğitim Durumu					
Lisans				-.04	.40
Yüksek lisans				.07	.74
Çalışma Süresi					
6-10 yıl				.05	.38
11-15 yıl				.28	1.56
16-20 yıl				.14	.88
21 yıl ve üzeri				.43	2.35*
2. Aşama	.65	.46	99.74**		
Cinsiyet					
Erkek				.05	.92
Yaş					
26-30				.09	1.13
31-35				.07	.63
36-40				-.12	.92
41-45				-.23	2.06**
46 ve üzeri				-.43	3.89**
Medeni Durum					
Evli				.00	.05
Eğitim Durumu					

Lisans				-.01	.07
Yüksek lisans				.05	.70
Çalışma Süresi					
6-10 yıl				-.12	1.33
11-15 yıl				.09	.76
16-20 yıl				.10	.95
21 yıl ve üzeri				.54	4.48**
Değişkenler					
Kariyer Beklentisi				.69	12.42**
Algılanan Çalışma arkadaşları Desteği				.20	3.90**

** $p < .01$, * $p < .05$

SONUÇ

Kişilerin bulundukları kurumdan veya yaptıkları işlerden duydukları memnuniyet, kurum içi iletişim, kurumun sağladığı fiziki veya bireysel faydalar, gelişim fırsatı yaratan alanlar ve mali olanaklar gibi pek çok konudan etkilenebilmektedir. Pek çok etkinin söz konusu olduğu memnuniyet durumu özelinde kurumların; çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarını doğru saptayabilmesi, kuruma ve kişiye en doğru faydayı sağlayacak memnuniyet öğelerini belirleyebilmesi ve eksikleri giderebilmek adına iyileştirmeler yapabilmesi oldukça önemlidir.

Kurumlar her geçen yıl çalışan memnuniyetinin önemini anlamakta ve çalışan memnuniyetinin kuruma katkılarını irdelemektedir. Kişilerin kurumlarından duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizliğin pek çok sebebi olabilmektedir. Bu sebeplerin doğru anlaşılması ve doğru aksiyonların alınması oldukça önemlidir. Bu noktada, eğitim faaliyetleri hem kişiye hem de kuruma karşılıklı fayda sağlayan, çalışan memnuniyeti sağlamaya yönelik ana faaliyetlerden birisi olarak ele alınabilir.

Kurumlar hem gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmek hem de daha kalifiye insan gücüyle varlıklarını devam ettirebilmek adına pek çok farklı alanda ve pek çok farklı yöntemi içeren eğitimlere başvurmaktadır. Bu eğitimlerin çalışan ve kurumda yarattığı farklılıkların pozitif yönlü oluşu, kurumların eğitim faaliyetlerine daha ehemmiyetle yaklaşmaları adına önemlidir. Kurum için olumlu farklar yaratan eğitim yatırımları her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Çalışanların motivasyonuna katkı sağlamasının yanı sıra, kurumun imajından maddi kazanç elde etmesine kadar birçok alanda da önemli bir faktör olarak etkisini hissettirecektir.

Kurumlar için önemli konu başlıklarından olan eğitim ve çalışan memnuniyeti konuları bu çalışmanın ana kapsamını oluşturmaktadır. Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen ilgili araştırmada, çalışan memnuniyetine etki eden faktörler arasında değerlendirilen eğitim faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde yarattığı algıların yine çalışanların memnuniyet düzeylerinde ne derecede etkili olduğu konusunda sonuçlara varılmak istenmiştir.

Analizler öncesinde gerçekleştirilen literatür taraması sonuçlarına göre, eğitim faaliyetlerinin çalışan memnuniyetinin artırılmasında olumlu yönde etkisi olduğu ifade edilebilir. Araştırma neticesinde çalışanların eğitime yönelik algılamaları ile çalışan

memnuniyeti arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma bulguları Keyik'in (2014)²¹² araştırmasına ait bulgular ile örtüşmektedir.

Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süreleri göz önünde bulundurulduğunda eğitim faaliyetleri alt boyutlarının içsel ve dışsal memnuniyeti yordadığı sonucuna varılmıştır. Eğitim faaliyetlerine yönelik olumlu algının, çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediği sonucu Kahraman ve Fındıklı'nın (2018)²¹³ kariyer yönetimi kapsamında, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin algılarının, çalışma memnuniyetlerine etkisini ölçtükleri araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

Araştırma kapsamında demografik değişkenler ve alt faktörler kapsamında oluşturulan hipotezlere yönelik sonuçlar Tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28: Hipotez Testleri Sonuçları

H1	Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir	RED
H2	Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermektedir	KABUL
H3	Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir	KABUL
H4	Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir	KABUL
H5	Çalışanların eğitime ilişkin algılamaları çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir	KABUL
H6	Çalışanların memnuniyeti cinsiyete göre farklılık göstermektedir	RED
H7	Çalışanların memnuniyeti yaşa göre farklılık göstermektedir	KABUL
H8	Çalışanların memnuniyeti medeni duruma göre farklılık göstermektedir	RED
H9	Çalışanların memnuniyeti öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir	RED
H10	Çalışanların memnuniyeti mesleki tecrübe durumlarına göre farklılık göstermektedir	KABUL
H11	Algılanan eğitim faaliyetleri ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H12	Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, tecrübe) kontrol altına alındığında algılanan eğitim faaliyetleri ve alt boyutları, içsel çalışan memnuniyeti değişkenini yordamaktadır.	KABUL
H13	Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, tecrübe) kontrol altına alındığında algılanan eğitim faaliyetleri ve alt boyutları, dışsal çalışan memnuniyeti değişkenini yordamaktadır.	KABUL

²¹² Keyik, a.g.e., s.79

²¹³ Kahraman ve Fındıklı, a.g.e., s.51

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen anket sonuçları değerlendirildiğinde, çalışanların eğitime ilişkin algılamalarında ve memnuniyetlerinde cinsiyet değişkeninin anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu durum literatürdeki pek çok araştırma bulgusu ile örtüşmektedir. Ek olarak, Türkiye Bankalar Birliği'ne ait Haziran 2022 tarihli istatistiki raporda, Türkiye'de bankacılık sektöründe kadın çalışan oranı%50.5, erkek çalışan oranı ise %49.5 olarak açıklanmıştır²¹⁴. Bu oranlara bakılarak sektör genelinde kadın ve erkek çalışan sayılarının birbirine çok yakın olduğu ve sektör içinde baskın bir cinsiyet grubunun var olmadığı ifade edilebilir.

Araştırma neticesinde, 46 yaş ve üzerinde olan katılımcıların kariyer beklentileri, eğitime ilişkin algılamaları ve memnuniyet düzeyleri ile diğer yaş gruplarına ait veriler arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. Özellikle belirli bir kıdem yılını doldurmuş olan çalışanların, kariyerleri boyunca farklı terfi imkanları ve farklı eğitim fırsatları ile karşılaşmış olmalarının bu durum üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Kurumlarında uzun yıllar boyunca çalışan bu kişiler genel olarak kurum bağlılığına sahip kişiler olarak algılanabilir. Aynı zamanda, daha genç yaş gruplarındaki katılımcılar belirli bir güncel eğitim bilgisine sahip olabileceklerinden, 46 yaş ve üzeri grubuna göre eğitim algılamaları farklılık göstermiş olabilir.

Araştırmada eğitime ilişkin algılamaların ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeylerinde farklılaştığı gözlemlenmiştir. Kişilerin çalışma hayatında gerçekleştirilen eğitime bakış açısındaki bu farklılık, öğrenim hayatlarında pek çok farklı konuda eğitim almış olmaları ile açıklanabilir. Eğitimler ile mevcut yeteneklerini geliştiren veya yeni bilgiler edinen çalışanların kendine ve işine dair motivasyonlarının artacağı bulgusu Selimoğlu ve Yılmaz'ın (2009)²¹⁵ çalışma bu bulguları ile örtüşmektedir. Aynı zamanda evli katılımcıların algılanan çalışma arkadaşı desteği ortalaması bekar katılımcıların ortalamalarından daha yüksektir. Bu durum aile kavramının kurum içinde evli çalışanlar tarafından içselleştirilmiş olabilmesi ile açıklanabilir.

Yapılan analizler neticesinde, mesleki tecrübe farklılıklarına göre eğitim algıları ve memnuniyet oranlarının değiştiği görülmüştür. Mesleklerinde belirli bir kıdeme sahip olan bireyler, çalışma süreleri boyunca yaşadıkları pek çok deneyim neticesinde farklı bakış

²¹⁴ Türkiye Bankalar Birliği, İstatistiki Raporlar: Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri, Haziran 2022, www.tbb.org.tr/ekler/3877

²¹⁵ Selimoğlu ve Yılmaz, *a.g.e.*, s.11

açıları kazanabilmektedir. Mesleki tecrübesi fazla olan kişilerin eğitimlere katılım sayıları fazla olarak algılanabilir. Aynı zamanda terfi, ücret artışı, çalışan yatırımları, çalışma koşulları gibi pek çok farklı etmen yıllar içerisinde farklı kıdemlerde bulunan çalışanların memnuniyetlerini etkileyebilmektedir. Araştırma neticesinde kıdem süreleri ile eğitim algıları ve memnuniyet düzeyleri arasında belirli bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Taş'a²¹⁶ (2007) ait çalışmada da eğitim niteliği ile sağlanan memnuniyetin pozitif yönde ilişkili seyrettiği belirtilmiştir.

Çalışma süresi boyunca eğitim alan kişilerin genel olarak memnuniyet oranlarında artış oluşabileceği bu çalışma neticesinde ifade edilebilir. Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında veya daha üst bir noktaya taşınmasında öncelikle kurumlara, yöneticilere ve insan kaynakları bölümlerine önemli görevler düşmektedir. Çalışan memnuniyeti analizlerinin belirli aralıklar ile tekrarlanması ve oluşabilecek değişikliklerin nedenlerinin analiz edilmesi oldukça kritiktir. Kurumların daha eğitilmiş, bilgili, donanımlı, aldıkları eğitimi iş çıktılarına dönüştürebilen ve bu eğitimler sayesinde güdülenebilen çalışanlar ile yola devam edebilmeleri için eğitim yatırımlarını önemsemeleri kaçınılmazdır.

Özellikle bankacılık sektörü gibi rekabetin yoğun olduğu, yenilik ve değişiklik ile sık karşılaşılan, çalışan temelli hizmet kalitesinin esas alındığı sektörlerde, eğitim faaliyetlerini birimler veya süreçler üzerinde hazırlamak, doğru eğitim yöntemlerini doğru zamanlarda kullanmak ve eğitim faaliyetlerini çalışanın motivasyonuna katkı sağlayacak biçimde tasarlamak oldukça hassasiyetle yaklaşılması gereken bir konu olarak ifade edilebilir.

²¹⁶ Taş, a.g.e., s.106

KAYNAKLAR

- Akar, Gaye, *İnsan Kaynaklarında Eğitim Planlaması ve Çalışanların Eğitim Uygulamasına İlişkin Algıları*, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2010
- Akdemir, Ali, *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Mevzuata, Girişimciliğe, Uygulamaya, Global Krize Duyarlı Yeniliklerle Güncellenmiş ve Genişletilmiş Baskı, Ekin Basın Yayım Dağıtım, Ankara 2009
- Akgeyik, Tekin, *Pozitif Kurumsal Kültürü Geliştirmede İşyerinde Sosyal Aktivite Uygulamaları (Bir Alan Araştırması)*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, 56-2 İstanbul 2006, s. 55-94.
- Akşit Aşık, Nuran, *Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme*, Türk İdare Dergisi, C. 467, Ankara 2010, s.31-51.
- Aktuna, Metin, *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2007
- Akyıldız, Gökay, *Kamu Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Etkileyen Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü Örneği*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2016
- Altıntaş, Levent ve Alimoğlu, M. Kemal, *Eğitim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Programların Üç Farklı Model ile Bir Arada Değerlendirilmesi: Logic, Bağlam-Girdi-Süreç-Ürün ve Kirkpatrick Modelleri*, Tıp Eğitimi Dünyası, Sayı:36, 2013, s.19-30.
- Arslan Bulut Nurşah, *Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Önceliklendirilmesi: Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama*, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 2018
- Arslan, Mehmet, *Eğitim Bilimine Giriş*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara 2009
- Aziz, Aysel ve Ülkü Dicle, *Örgütsel İletişim*, Hiperlink Yayınları, İstanbul 2017
- Baltaş, Acar, *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*, Remzi Kitabevi, İstanbul 2009

Barlett, K.R, *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Core Field*, The Degree of Doctor of Philosophy, Urbana: The University Of Illinois, 1999

Başaran, İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara 1991

Bayraktaroğlu, Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, İstanbul 2003

Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2003

Bozkurt, Öznur & Bozkurt, İlhan, *İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9:1, İstanbul 2008, s.1-18.

Brown, Judith, “Employee Orientation: Keeping New Employees on Board”, [How to Provide Effective New Employee Orientation \(thebalancecareers.com\)](http://thebalancecareers.com) (12.12.2021)

Bulut, Nurşah Arslan, *Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Önceliklendirilmesi: Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama*, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 2018

Canman, Doğan, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:260, Ankara 1995

Cengizhan, Sibel, *Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Uygulamalarının İncelenmesi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999, s.33

Cook, R. D. & Weisberg, S. *Residuals and influence in regression*, New York, NY: Chapman & Hall, 1982

Çabukel, Reyhan, *Çalışan Memnuniyeti Analizleri*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2008

Çokluk, Ö. S., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, S. *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara 2012

Deniz, Nevin, *Global Eğitim*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1999

Dessler, Gary, *Human Resource Management*, 6 th Edition, Prentice Hall, New Jersey 1994

Doğan, Binali ve Sarıoğlu, Birgül, *Akaryakıt İstasyonu Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3:30, 2008, s.39-55.

Doğan, Selen & Karataş, Abdullah, *Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 37, Kayseri 2011, s. 1-40.

Doğan, Selen, *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul 2005

Doğanay, Tuğba Habibe, *Çalışan Memnuniyetinin İş Gücü Devir Oranına Etkisi: Bir Şirket Örneği*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2016

Duyar, Şule Pınar, *İlaç Sektöründe Çalışan Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti Süreçlerine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2005

Egüz, Burcu, *Araştırma Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Çalışma*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2017

Erdil, Oya ve Kalkan, Adnan, *Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü*, Öneri Dergisi, II. 12, İstanbul 1999, s:79-90.

Erdoğan, Taşkın, *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Der Yayınları, İstanbul 2005

Ergin, Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*, İstanbul, Academy Plus Yayınevi, 2002

Erol, Vedat, *İş Tatmini ve Örgütsel Bağımlılık*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İstanbul, 1998

Fındıkçı, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul 2000

Ganzach, Yoav, *Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction*, Work and Occupations, V. 30:1, 2003, s.97-122.

Gedik, Demet, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2008

Gençer, Bahtiyar Banu, *Eğitim Yönetimi ve Çalışanların Eğitim Değerlendirmesine Bakışı*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006

George, D. & Mallery, M. *SPSS for Windows Step by Step: A simple guide and reference*, 17.0 update (10a ed.) Pearson, Boston 2010

Grotenhuis, M. & Thijs, P. *Dummy variables and their interactions in regression analysis: Examples from research on body mass index*, 2015, s.1-22.

Günlü, Ebru & Akbaba, Atilla, *Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi; Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9:18, 2011, s.1-25.

Hackman J. Richard ve Oldman Greg R., *Developmet of the Job Diagnostic Survey*, Journal of Applied Psychology, vol. 60, no. 21, 1975, s.159-170.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1995

<http://iskanunu.com/category/4857-sayili-is-kanunu-turkce/>, Erişim Tarihi: 23.05.2020

<http://iskanunu.com/category/4857-sayili-is-kanunu-turkce/>, Erişim Tarihi: 23.05.2020

<https://kelimeler.gen.tr/memnuniyet-nedir-ne-demek-218817>, Erişim Tarihi: 29.04.2020

<https://www.trbanka.com/artvin-banka-subeleri.html>, Erişim Tarihi: 22.07.2022

Hümeysra Keyik, *Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim- Geliştirme Faaliyetleri*, Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2014, s.79

Hüseyin Şahin, *İktisada Giriş*, Ezgi Kitabevi, 6 Baskı, Bursa 2002, s.434

İrfan, Orçun, *Kurumsal Eğitimcinin El Kitabı*, Cinius Yayınları, İstanbul 2011

İrfan, Orçun, *Kurumsal Eğitim İhtiyaç Analizi Yöntem ve Metotlarının Kurumsal Akademi Kurgusunda Uygulanışı*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015

İşcan, Ömer Faruk ve Timuroğlu, Kürşad, *Örgüt Kültürünün İş Tatmin, Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt no: 21, Ocak 2007, s.120-135.

Kahraman Hediye Bahar ve Afacan Fındıklı Mine, *Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyetine Etkisi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt Sayı: 11/2, s.51-68.

Kalaycı, Pınar, Çalışan Mutluluğu ve Bağlılığı Neden Önemli, *HRdergi*, <https://hrdergi.com/calisan-mutlulugu-ve-baglilik-neden-onemli>, İstanbul 2014, Erişim Tarihi: 01.05.2020

Kaptangil, Kerem, *İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara 2010

Karabay, Erdilek, Melisa, *Sağlık Personelinin İş Stresi, İş- Aile Çatışması Ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yönetim Bilimleri Dergisi, 13-26, Çanakkale 2015, s. 113-134.

Karataş, Abdullah, *Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Niğde 2008

Kaynak, Tuğray ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İ.F. İ.İ.E. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, Dönence Basın Evi, İstanbul 2000

Kaynak, Tuğray, *Personel Planlaması*, İ.F.Yayın No: 228, İ.İ.E.Yayın No: 122, Gençlik Basımevi, İstanbul 1990

Keser, Aşkın, *Çalışma Psikolojisi*, 2. Bs., Ekin Yayıncılık, Bursa 2011

Keser, Aşkın, *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı:4, İstanbul 2005, s:77-95

Keyik, Hümeysra, *Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim- Geliştirme Faaliyetleri*, Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2014

Koçel, Tamer, *Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt: 3, Sayı: 2, İstanbul 1974, s.103-116

Korkmaz, Muhammet Mustafa, *Türkiye’de Üniversitelerin Web Sayfalarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Uluslar Arası Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Aydın 2019

Malhotra Manoj K. & Grover Varun, *An Assessment Of Survey Research In POM: From Constructs To Theory*, Journal of Operations Management, 16, 1998. s. 407-425.

‘Memnuniyet’ <https://kelimeler.gen.tr/memnuniyet-nedir-ne-demek-218817>, (29.04.2020)

Mercin, Levent, İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, www.e-sosder.com, Erişim Tarihi: 06.05.2020

Mirze, Kadri, *İşletme*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2010

Noe, Raymond, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Beta Yayınevi, İstanbul 1999

Öge H. Serdar ve Şimşek M. Şerif, *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara 2007

Öğter, Burak, *İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2009

Özalan, Füsün, *Eğitim İhtiyaç Analizinin Hizmet içi Eğitimde Önemi ve Yeri*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015

Özçelik, Oya, *İnsan Kaynakları Yönetimi “Eğitim ve Geliştirme”*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir 1996

Özsoy, Emrah & Uslu, Osman & Karakiraz, Ahmet & Aras, Mustafa, *İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 6-1,214, s. 232-250.

Özyurt, Nazlı, *İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2013, s.16.

Pehlivan, Murat, *İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları*, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2:2, 2018,s. 43-70.

Pieper, Annemarie, *Etiğe Giriş*, Veysel Atayman-Gönül Sezer (çev.), 2. Baskı, Ayrıntı Yayınları, İstanbul 2012

Pir Ali Kaya, *İş Güvencesi: Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme- 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Temmuz 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının Kısaca Değerlendirilmesi*, İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3:1 , Bursa 2001, (Çevrimiçi) <http://www.isguc.org/>, Erişim Tarihi 17.05.2020

Poyraz, Kemal & Kama, Bülent, *Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13:2, Isparta 2008, s. 143-164.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol, Tuncer, *İşletme*, Ezgi Kitabevi, Bursa 2001

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Vergiliel Tüz, Melek, *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa 2013

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Furkan Ofset, Bursa 2008

Sarioğlu, Birgül, *Çalışan Memnuniyeti ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007

Seçim, Hikmet Ve Diğerleri, *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, A.Ü. Yayın no:831, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:440, Eskişehir 1996

Selimoğlu, Emel & Yılmaz, Hatice Biçen, *Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri*, Paradoks Dergisi, Yıl: 5, Sayı:1, Ocak 2009, s.1-12.

Serbest, Leyla, *Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: SGK Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2019

Sevil, Fazilet, Taş, *Çalışanların Eğitim Geliştirme Faaliyetleri Konusundaki Algıları*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007

Soysal, Abdullah & Öke, Pınar & Yağar, Fedayi & Tunç, Meryem, *Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No: 37, Konya 2017, s. 243 - 253

Şahin, Levent & Bacak, Bünyamin & Güler, Mehmet, *Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması*, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17-2, Bursa 2015, s. 28-44.

Şenatarlar, Ferhat, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İkinci Baskı, İstanbul Üniversite Kitabevi, İstanbul 1978

- Şimşek, M. Şerif & Öge, H. Serdar, *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara 2007
- Şimşek, Zahide, *İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama*, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007
- Taş, Fazilet Sevil, *Çalışanların Eğitim Geliştirme Faaliyetleri Konusundaki Algıları*, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007
- Taymaz, Haydar, *Hizmet İçi Eğitim - Kavramlar, İlkeler ve Yöntemler*, Ankara, 1992
- Telman, Nursel & Ünsal, Pınar, *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 2004
- Tengilimlioğlu, Dilaver, *Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 16:2, Ankara 2005, s.22-45
- Toker Boran, *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri İzmir'deki 4 ve 5 Yıldız Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8-1, 2007, s. 92-107.
- Tolay, Ebru, *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2003
- Turgut, Fuat, *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları*, Pegem Akademi Yayıncılık, 8. Baskı, Ankara 1992
- Tutum, Cahit, *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, No:79, Ankara 1999
- Türkiye Bankalar Birliği, *Bankalarımız*, Yayın no: 346, İstanbul 2022
- Türkiye Bankalar Birliği, *İstatistik Raporlar: Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri*, Haziran 2022, www.tbb.org.tr/ekler/3877
- Ünsal, Pınar & Türetgen, Özalp İknur, *Bir İş Doyumu Ölçeği Geliştirme Çalışması*, Yönetim Dergisi, 16-51, İstanbul 2005, s. 43-55.
- Ünsar, Sinan, *Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10:1, Sivas 2009, s.43-56.
- Üstün Işık, Gülay, *Sağlık Hizmetlerinde Kalite ve Çalışan Memnuniyeti-Diyarbakır Kadın Doğum Ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Örneği*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2014

Varol, Muharrem, *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara 1993

Vedat, Erol, *İş Tatmini ve Örgütsel Bağımlılık*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1998

Weiss David J, Dawis Rene V, England George W, Lofquist Lloyd H. , *Manual for the 'Minnesota Satisfaction Questionnaire' Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: xxii*, Minnesota: Work Adjustment Project Industrial Relations Center, University of Minnesota, USA 1967

Werther, B. William ve Davis, Keith, *Human Resources and Personnel Management* ,5 th Ed. Boston, Irwin McGraw – Hill, 1996

Yelboğa, Atilla, *Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma*, Ege Akademik Bakış Dergisi, 12-2, İzmir 2012, s.171-182

Yılmaz, Mustafa Kemal, *Yolcu Hizmetlerinde Çalışan Memnuniyeti: Havacılık İşletmelerinde Vardiyalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 6:6, İstanbul 2017, s. 128-137.

EKLER



Değerli katılımcı,

Bu anket formu, “Eğitim Faaliyetlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır.

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması, anketteki ifadelere vereceğiniz cevaplara bağlı olduğundan, cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtmaları oldukça önem arz etmektedir. Araştırmanın sonuçları akademik bir araştırma için kullanılacak olup, sizden ad, soyad, telefon ya da adres bilgileri istenmeyecektir. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Ankette yer alan ifadelere vereceğiniz samimi ve sizi yansıtan yanıtlar araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğine katkı sağlayacaktır. İşletmelerde eğitim ve iş tatmini konularının gelişimine katkıda bulunması amacıyla yürüttüğümüz bu araştırmaya, değerli zamanınızı ayırarak katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmacı
Semre KURU
Artvin Çoruh Üniversitesi
LEE, İşletme ABD, Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN
Artvin Çoruh Üniversitesi
Hopa İİBF İşletme Bölümü

İletişim Bilgileri : tokatlisemre@gmail.com

Bölüm - 1: Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız:

25 ve altı () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46 ve üzeri ()

3. Medeni Durumunuz:

Evli () Bekâr ()

4. Öğrenim Durumunuz:

Yüksek Okul () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer ()

5. Çalışma Süreniz:

0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()

Bölüm -2

Her bir ifade için size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyerek değerlendirebilirsiniz.

1 (hiç memnun değilim) 2 (memnun değilim) 3 (kararsızım) 4 (memnunum) 5 (çok memnunum) seçeneklerini temsil etmektedir.

	İşimden;	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14	Terfi imkânının olması yönünden					
15	Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16	Çalışma şartları yönünden					
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilmem açısından					

Bölüm -3

Her bir ifade için size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyerek değerlendirebilirsiniz.

1 (kesinlikle katılmıyorum) 2 (katılmıyorum) 3 (kararsızım) 4 (katılıyorum) 5 (kesinlikle katılıyorum) seçeneklerini temsil etmektedir.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Bankamda tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.					
2	Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.					
3	Alacağım eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar bankam tarafından tespit edilir.					
4	Bankamda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.					
5	Amirim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.					
6	Zayıf olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.					
7	Amirim yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans arttıracak bir deneyim olduğuna inanır.					
8	Amirim geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olmuştur.					
9	Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda amirimin bana yardımcı olacağına inanıyorum.					
10	Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum.					
11	Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum.					
12	Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.					
13	Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteksizdirler.					
14	Genellikle çalışma arkadaşlarımdan eğitimi zaman kaybı olarak görürler.					
15	Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.					
16	Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.					
17	Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir.					
18	Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.					
19	Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.					

20	Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.					
21	Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.					
22	Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla beğenisini kazanmamı sağlar.					
23	Eğitim programlarına katılmak amirimin beğenisini kazanmamı sağlar.					
24	Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
25	Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.					
26	Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.					
27	Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.					
28	Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.					
29	Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.					
30	Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Semre Kuru			
Doğum Yeri:				
Doğum Tarihi:				
Medeni Durumu:				
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	14 Mart İlkokulu		Hopa	2006
Ortaöğretim	14 Mart Ortaokulu		Hopa	2009
Lise	Artvin Anadolu Lisesi	Türkçe/Matematik	Artvin	2011
Lisans	İstanbul Üniversitesi	İşletme	İstanbul	2016
Yüksek Lisans	Artvin Çoruh Üniversitesi	İşletme	Artvin	2022
e-posta				
Yayınlarm				