

## Büyükbaş hayvancılık işletmelerinde yöneticilerin işgücü memnuniyet düzeyleri

Ahmet Cumhuri AKIN<sup>1</sup>, Cevat SİPAHİ<sup>1</sup>, Mustafa Bahadır ÇEVİRİMLİ<sup>2</sup>, Burak MAT<sup>2</sup>, Aytekin GÜNLÜ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Veteriner Fakültesi, Hayvan Sağlığı Ekonomisi ve İşletmeciliği Anabilim Dalı, 15030, Burdur/TÜRKİYE

<sup>2</sup>Selçuk Üniversitesi, Veteriner Fakültesi, Hayvan Sağlığı Ekonomisi ve İşletmeciliği Anabilim Dalı, 42003, Konya/TÜRKİYE

### Anahtar Kelimeler:

hayvansal üretim  
çiftlik yönetimi  
iş gücü  
memnuniyet  
faktör analizi

### Key Words:

livestock production  
farm management  
labour  
satisfaction  
factor analysis

Geliş Tarihi: 20.05.2020  
Kabul Tarihi: 24.06.2020  
Yayın Tarihi: 25.06.2020  
Makale Kodu: 740422

### Sorumlu Yazar:

AC. AKIN  
(acumhurakin@mehmetakif.edu.tr)

### ORCID:

AC. AKIN: 0000-0003-3732-0529  
C. SİPAHİ: 0000-0002-4434-1419  
MB. ÇEVİRİMLİ: 0000-0001-5888-242X  
B. MAT: 0000-0002-0455-8736  
A. GÜNLÜ: 0000-0002-1989-8119

Bu makalenin saha çalışmaları Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri tarafından Proje No:17401180 ile desteklenmiştir.

### ÖZ

Hayvansal üretim faaliyeti gerçekleştiren çiftliklerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) konusu, işletme yönetici/sahipleri tarafından genellikle göz ardı edilebilen bir husus olmaktadır. Hâlbuki hayvansal üretimde ekipman sayısı ve teknoloji kullanımı artmasına rağmen, çiftliklerde nitelikli işgücünün önemi azalmamaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi hayvansal üretimin temelinde canlı süje olması ve deneyimli personelin varlığının çiftliğin hedeflediği başarıya ulaşmasını kolaylaştırmasıdır. Bu araştırma ile Türkiye’de örneklem dahilinde büyükbaş hayvancılık işletmelerinde işletme yöneticilerinin/sahiplerinin; işgücü yönetimi, personel temini ve devamlılığı konularındaki temel uygulamaları ile bu konudaki görüş ve beklentilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda Aksaray, Burdur, Isparta ve Konya illeri genelinde 65 çiftlik yöneticisi/sahibi ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan “Çiftlik Yöneticisi İş Gücü Memnuniyeti Formu” (ÇYİGM-Formu) çiftlik yönetici veteriner hekim, işletme müdürleri, akademisyenler gibi alanında uzman kişilerle birlikte Delphi süreci ile geliştirilmiştir. Çiftlik Yöneticisi İş Gücü Memnuniyeti-Ölçeği (ÇYİGM-Ölçeği) soruları sırası ile “Personelle İletişim”, “Çiftlik Başarısında Personel”, “Terfi ve Aidiyet” ve “İşgücü Yönetimi” olmak üzere 4 faktör altında isimlendirilmiştir. Elde edilen veriler faktör analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. İlgili ölçeğin verilerinin faktör analizine uygun olduğu ( $p < 0,05$ ) ve genel olarak faktör analizi sonuçlarına göre ölçme aracının yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. Sonuç itibarıyla Türkiye’de hayvancılık sektöründe insan kaynakları yönetimi, artan ölçek ve yatırım miktarları ile her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde kalifiye personelin devamlılığı, personel verimliliği işletmelerin karlılığını ve ekonomik hedeflerine ulaşabilmesinde doğrudan rol oynamaktadır. Bu nedenle hayvancılık sektöründe yönetici pozisyonundaki kişilerin değişen üretim yapısı ile birlikte çiftliklerinde işgücü memnuniyetini artırmaları, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) konusunda gerekli eğitimi almaları ve sahada işletmelerinde buna yönelik uygulamaları hayata geçirmeleri çiftliğin ekonomik hedeflerine başarıyla ulaşmasında hayati bir öneme sahiptir.

### Labour satisfaction levels of managers in cattle farms

### ABSTRACT

The issue of Human Resources Management (HRM) in farms engaged in animal production is an issue that can often be ignored by business managers/owners. However, although the number of equipment and technology use in animal production has increased, the importance of a qualified labour in farms is not decreasing. One of the most important reasons for this is that it is a live subject based on animal production, and the presence of experienced staff makes it easier for the farm to achieve its target. This study sample with Turkey in livestock enterprises within the business managers/owners; it is aimed to reveal the basic practices on labour management, personnel recruitment and continuity, and to express their opinions and expectations on this issue. In this context, face-to-face interviews were held with 65 farm managers/owners across Aksaray, Burdur, Isparta and Konya provinces. The “Farm Manager Labour Satisfaction Form” (FMLS-Form) used in the study was developed with the Delphi process together with experts such as farm managers, veterinarians, business managers, academicians. Farm Manager Labour Satisfaction-Scale (FMLS-Scale) questions were named under four factors: “Communication with Personnel”, “Personnel in Farm Success”, “Promotion and Belonging” and “Labour Management” respectively. The data obtained were evaluated by the factor analysis method. It can be said that the data of the relevant scale are suitable for factor analysis ( $p < 0.05$ ) and the construct validity of the measurement tool is provided according to the results of factor analysis in general. As a result, human resource management in the livestock sector in Turkey, the increasing scale with each passing day and the amount of investment are gaining more importance. Continuity of qualified personnel, personnel productivity plays a direct role in the profitability and achievement of economic goals of medium and large enterprises. For this reason, it is vital for the people in the livestock sector to increase their workforce satisfaction with their changing production structure, to get the necessary training on Human Resources Management (HRM) and to realize their practices in the field-enterprises, and to achieve the farm’s economic goals successfully.

## GİRİŞ

Günümüz dünyasında artan nüfus ve tüketim baskısı ile birlikte hayvancılık sektöründe, üretim yapıları ve ölçekleri itibariyle değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerin başında gelişen teknoloji ile birlikte yoğun ekipman ve teknoloji kullanımını görmektedir. İşletme ölçeklerinde yaşanan artış ve yoğun teknoloji kullanımını sonucu, sahada yüksek bütçeli yatırımların artış gösterdiği ve buna bağlı olarak sürdürülebilir üretimde bir takım sorunların yaşandığı görülmektedir. Yapılan bu yatırımlarda artan bütçeler ve üretim ölçekleri, başarılı çiftlik yönetiminin önemini de ortaya çıkarmaktadır. Hayvansal üretimde kullanılan teknoloji miktarının artması, üretim faktörleri içerisindeki emeği, bu işletmelerde geri plana düşürmemekte aksine emeğin niteliğini daha da önemli bir hale getirmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi hayvansal üretimin temelini oluşturan büyükbaş hayvanların canlı süje olması ve bunların bakım, sevk ve idaresinde deneyimli personelin varlığının işletmelerin ekonomik hedeflerini gerçekleştirme için her zaman önem arz etmesidir.

Dünya genelinde ve özellikle gelişmiş ülkelerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) sanayi ve hizmetler sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin en önemli birimleri arasındadır. Bu birimler işçinin veya çalışan personelin özlük haklarından, işgücü verimliliğine kadar birçok konuda işletme yönetimine teknik destek sağlamaktadır. Hemen her sektörde işletmeler tarafından aktif olarak kullanılan insan kaynakları birimlerinin, tarım ve hayvancılık sektörünün geneli itibariyle işletmelerde bulunmadığı veya istenilen düzeyde faaliyet göstermediği gözlemlenmektedir.

Hayvancılık işletmeleri için İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) beş ana riskten biri olduğu göz ardı edilmemelidir (1). Bu bağlamda hayvancılık işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimine (İKY) gereken önemin gösterilmemesine bağlı olarak birçok olumsuz durum ortaya çıkmaktadır. Bunlardan en önemlileri personel temini, sürekliliği ve verimliliği konularında yaşanan sıkıntılardır. Unutulmamalıdır ki yöneticilerin işgücü memnuniyetlerinin yüksek olması personelin memnuniyeti ile doğrudan ilişkilidir. Gelişmiş ülkelerde çiftlik sahibi-yöneticilerinin yaşlanma, iş yapabilme güç ve yeteneklerinin azalması ile daha rahat bir yaşam sürme isteği sektörde zamanla yeni işgücü taleplerini ortaya çıkarmaktadır. Çiftliklerde işgücü talebi, işgücü arzından genelde fazladır ve istenilen belirli bir zaman ve mekânda aranılan nitelikte işgücü bulunamamaktadır (2). Ayrıca işletmeler arasında çalışanların %25'i mevcut işinden ayrılarak başka bir çiftliğe geçiş yaptığını ve çiftlikten çiftliğe çalışma koşullarının farklılıklar gösterdiğini bildirmişlerdir (3).

Tarım ve hayvancılık işletmelerinin sürdürülebilirliği için ihtiyaç duyulan işgücünü sektöre çekebilme, sanayileşmiş ülkelerin ortak bir endişesidir. Bu endişeye gerekçe olarak, çiftlik işgücü değişikliklerinin geniş ekonomik-sosyal süreçlerle ortaya çıkması ve değişik faktörlerden etkilenmesi söylenebilir. Bunlara örnek olarak, gençlerin kariyer hedefi ve yaşam tarzı ile hayattan beklentilerinin değişmesi, ekonomide hizmetler sektörünün hızlı büyümesi ve artan iş gücü talebi, hızlı kentleşme ve yaşlı nüfusun çiftlik faaliyetlerine devam edememesi gösterilebilir. Tüm bunların sonucunda çiftliklerde aile işgücünün azalması ile birçok ülke gerekli olan işgücü ihtiyacını, diğer ülke

vatandaşlarını işgücüne dâhil ederek karşılamaktadır (4). Nitekim bu görüşü destekler nitelikte olarak Türkiye'de yapılan bir çalışmada, her ne kadar hayvancılık işletmelerinde deneyimli personel istihdam edilmek istense de günümüzde işletmelerin işgücü temininde sıkıntılar yaşadığı ve işgücünün temini ve sürekliliğinde yabancı uyruklu işgücü seçeneğine başvurarak sorunu çözdükleri belirtilmiştir (5).

Çiftliklerde işgücü talebini daha cazip bir hale getirebilmek için, gelecekte süt sığırcılığı işletmelerinde işgücü verimliliğini, güvenini ve refahını artırmak amacıyla insan/çalışan odaklı bir planlama ve yönetim anlayışının ortaya çıkacağı ileri sürülmektedir. Gençleri süt sığırcılığı sektörüne çekmek, sadece başarılı işletmeler için değil, aynı zamanda işletmelerin birbirini takip etmesi ve gerekli yenilikleri geliştirebilmesi için de hayati öneme sahiptir (6).

Çiftlik yöneticileri işgücü temininde çalışma koşullarını, ücretlendirmeyi, kariyer gelişimini ve bunların yanı sıra kaliteli işlerin yapılabilmesi için çalışan primlerini göz önünde bulundurmalıdır. Çiftlik işverenin, liderlik ve kapsamlı istihdam stratejileri konularında gerekli bilgiye sahip olması gerekmektedir. Çünkü tarım ve hayvancılık sektörlerinde gelecekte işgücü için en büyük çekim faktörünün bu konularla ilgili olacağı belirtilmektedir. Dünya'da çiftliklerin ölçeklerinin büyümesi, çiftliklerdeki yönetim ve organizasyon yapısının da değişmesine neden olmuştur. Bir çiftlikte işgücünün geliştirilmesi, çiftlik performansı ve sürdürülebilirliği ile ilgili diğer stratejilerin yanı sıra, çiftlik işletme başarısının çok önemli bir yönüdür (7).

İşgücü yönetimi kavramı, geniş kapsamlı bir terim olup, hayvansal üretimde işgücü (5, 8, 9, 10, 11) başta olmak üzere sanayi ve hizmetler sektörlerinin çeşitli alanlarında gerçekleştirilmiş birçok sayıda çalışma mevcuttur (12, 13).

Hayvancılık sektöründe insan kaynakları yönetiminin, gelişime açık bir alan olduğu belirtilmektedir (11). Bu bağlamda hayvancılık sektöründe işgücü yönetimi ile ilgili bazı çalışmalar sıralanacak olursa çiftlik yönetimi ve yöneticisinin; işgücünün yönetimi ve personel seçimi ile eğitim konuları (9), çiftliklerin sürdürülebilirliği ve performansı için işgücü verimliliği (7, 10), çiftliklerde işgücü talebi ve arzı (2), personel arzında yaşanan yetersizlikler ve yabancı işgücü (4) konularının ele alındığı görülmektedir.

Bu çalışma ile Türkiye'de büyükbaş hayvancılık işletmelerinde işletme yönetici/sahiplerinin işgücü yönetimi, personel temini ve devamlılığı konularındaki temel uygulamaları, bu konudaki görüş ve beklentilerinin Aksaray, Burdur, Isparta ve Konya illeri baz alınarak ortaya konulması amaçlanmıştır.

## GEREÇ ve YÖNTEM

Çiftlik yöneticisi işgücü memnuniyeti araştırmasının çalışma sahası, Türkiye’de süt sığırcılığı ve besiciliğin yoğun olarak yapıldığı ve büyük ölçekli işletmelerin faaliyet gösterdiği Aksaray, Burdur, Isparta ve Konya illeri olarak belirlenmiştir. Bu illerde 60 baş ve üzeri büyükbaş hayvana sahip olan işletmeler örneklem kapsamına alınmıştır. Ziyaret edilmesi gereken aşgari işletme sayısı Neyman tabakalı örnekleme yöntemine göre hesaplanmıştır.

$$n_0 = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq} = \frac{837(1,96)^2 0,95 * 0,05}{0,05^2(837-1) + (1,96)^2 0,95 * 0,05} = 67$$

%95 olasılıkla t tablo değeri=1,96

İşletme seçilip seçilmeme olasılığı p=0,95 q=0,05

N=Populasyondaki birim sayısı

p=incelenecek olayın görüş sıklığı

q=incelenecek olayın görülme sıklığı

t=belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değeri.

d=olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenen  $\pm$  sapma (14, 15, 16).

$$\text{Tabaka ağırlığı} = \frac{67}{837} = 0,0803 (\text{tüm örneklem})$$

Araştırmanın amaçlarına uygun veriler, öncelikle konu ile ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra alanında uzman kişilerle görüşülerek, daha sonra ise bu bilgiler ışığında hazırlanan beşli Likert tipi bir ölçme aracı ile elde edilmiştir. Bu araştırma kapsamında çiftlik sahipleri-yöneticilerinin işgücü ile ilgili fikir ve görüşlerinin belirlenmesi ile yöneticilere ilişkin bir takım tanımlayıcı bilgilerin elde edilmesine ve ölçek geliştirilmesi amacıyla Delphi süreci kullanılarak “Çiftlik Yöneticisi İş Gücü Memnuniyeti Formu” (ÇYİGM-Formu) formu geliştirilmiştir. Çalışmada birden fazla yanıtı sorular için (Multiple Response) çok değişkenli kategori tabloları ile çok yanıtı sorular analiz edilmiştir.

Çalışma kapsamında ÇYİGM-Formu geliştirilen 4 faktörlü bir ölçme aracı olarak belirlenmiştir. ÇYİGM-Formu için güvenilirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik analizleri için Cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayısı kullanılmıştır. Geçerlik analizleri için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizine uygunluk Bartlett’s küresellik testi ile örneklem sayısının yeterliliği ise Kaiser-meyer-olkin örneklem yeterliliği istatistiği ile değerlendirilmiştir. ÇYİGM-Formu varimax döndürme yöntemi sonucunda 4 faktörlü bir yapı olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri ve alt faktörlerin toplanabilirliği Tukey toplanabilirlik testi ile değerlendirilmiştir (17, 18, 19).

Verilerin analizi sonucunda aşağıdaki gruplamaya göre bir düzenlemeye gidilmiştir. “Çiftlik Yöneticisi İş Gücü Memnuniyeti-Ölçeği” (ÇYİGM-Ölçeği) 4 faktör altında toplanmıştır.

Bu faktörler sırası ile;

Personelle İletişim (1, 7, 8, 9, 15 numaralı sorular), Çiftlik Başarısında Personel (5, 6, 11 numaralı sorular), Terfi ve Aidiyet (10, 12, 14 numaralı sorular), İşgücü Yönetimi (3, 13 numaralı sorular) olmak üzere 4 faktör bu şekilde isimlendirilmiştir.

## BULGULAR

Araştırma kapsamında 4 ilde gerçekleştirilen çiftlik ziyaretlerinde 65 çiftlik sahibi-yöneticisi ile yüz yüze yapılan görüşmenin veri formları çalışmada değerlendirmeye alınmıştır. Çiftlik sahibi-yöneticilerinin ortalama yaşı 38, çiftliklerdeki ortalama hayvan sayısı 653 baş olarak hesaplanmıştır. Çalışma kapsamında ziyaret edilen çiftlik sahibi ve yöneticilerine ait bazı tanıtıcı bulgular aşağıda Tablo 1’de sunulmuştur.

Çiftlik sahibi-yöneticilerinin tamamı işiyle ilgili güncel bilgi ve gelişmeleri takip ettiklerini bildirmişlerdir. Güncel bilgilerin takip edildiği kanallar 5 kategoride sınıflandırılmıştır. Çiftlik sahibi-yöneticilerinin güncel bilgiyi takip etme şekillerine ilişkin cevapları ise Tablo 2’de sunulmuştur.

Çiftlik sahibi-yöneticilerinin personel temininde dikkate aldıkları kriterler gerek işgücü kaynaklarının yönetiminde gerek ise iş bulma sürecindeki işçiler için büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda tespit edilen bulgular çiftlik sahibi-yöneticilerinin personel temininde dikkate aldıkları kriterler başlığı ile Tablo 3’de sunulmuştur.

Çiftlik sahibi/yöneticilerine göre çiftlikte çalışan bir personelin iş doyumuna ulaşmasındaki en önemli etkene dair görüşleri sorulmuş ve yalnızca bir adet cevap alınmış olup bulgular aşağıda Tablo 4’te sunulmuştur.

Çiftliklerden 58 tanesi (%89,2) çalışanlarına maaşa ilave prim verdiklerini bildirmişlerdir. Çiftlikler tarafından çalışanların tamamına prim verilmediği gibi, her çalışana da aynı şekilde prim verilmediği anlaşılmıştır. Çalışanlara verilen prim tipleri ve bunlara ilişkin sayısal bilgiler Tablo 5’te sunulmuştur.

Çiftlik sahibi-yöneticilerinin çalışanlarına eğitim imkanı sağlayıp sağlamadıkları sorulmuş ve çiftliklerin %33,8’i çalışanlarına eğitim olanakları sağladıklarını, %66,2’si ise eğitim imkanı sunmadıklarını bildirmişlerdir. Çiftliklerin çalışanlarına sundukları eğitim olanakları Tablo 6’da sunulmuştur.

Çiftlik sahibi-yöneticilerinin işgücü yönetimi ile ilgili düşüncelerinin belirlenmesine yönelik 5’li likert tipinde 15 adet soru yönlendirilmiş ve her bir soru için kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, fikrim yok, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum cevaplarından birisini seçmeleri istenmiştir. En çok alınan yanıt koyu yeşil renk ile belirtilmiş, birbirine yakın oranlarda cevap alınmış sorular açık yeşil tonu ile belirtilmiştir.

Çiftlik sahibi-yöneticileri ile gerçekleştirilmiş 15 soruluk görüşme sonrası, sorulara alınan cevaplara ilişkin bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 1. Çiftlik sahibi/yöneticilere ilişkin tanıtıcı bulgular  
Table 1. Introductory information about the farm owner/managers

Tanıtıcı Değişken		n	%
Cinsiyet	Erkek	62	95,4
	Kadın	3	4,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	12	18,5
	Ortaöğretim	23	35,4
	Yükseköğrenim	22	33,8
	Lisansüstü	8	12,3
Asıl Mesleğiniz	Veteriner Hekim	17	26,2
	Ziraat Mühendisi	2	3,1
	Serbest Meslek	12	18,5
	Çiftçi	34	52,2
Hayvancılık sektöründe iş tecrübeniz?	Bir yıldan az	3	4,6
	1-5 yıl	14	21,5
	6-10 yıl	15	23,1
Personelin İstihdam Süresi Konusundaki Tercihiniz	Daimi	60	92,3
	Geçici	5	7,7
	Çalışanlara Ücrete İlave Prim Var mı?	Evet	58
İşgücü Yönetimi Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	Hayır	7	10,8
	Evet	40	61,5
	Hayır	25	38,5

Tablo 2. Çiftlik sahibi/yöneticilerinin işleri ile ilgili güncel bilgi takip etme şekillerine ilişkin bulgular  
Table 2. Findings regarding the ways in which farm owners/managers follow up-to-date information about their business

İşinizle ilgili güncel bilgiyi nereden takip ediyorsunuz?	n	%
İnternet	53	28,6
Mesleki TV kanalları	52	28,1
Danışmanlar	35	18,9
Kitap-Dergi-Gazete	27	14,6
Akademik yayın ve dergiler	18	9,7
Toplam	185	100

Tablo 3. Çiftlik sahibi/yöneticilerinin işletmelerine personel temininde dikkate aldıkları kriterlere ilişkin bulgular  
Table 3. Findings regarding the criteria that the enterprise owner/managers consider in recruiting personnel to their businesses

İşe personel alırken dikkate aldığımız kriterler	n	%
Tecrübe ve iş yeteneği	59	33,0
Uyumlu olması	57	31,8
Gün içerisinde uzun süreli ve farklı işler yapabilme kabiliyeti	48	26,8
Eğitim düzeyi	15	8,4
Toplam	179	100

Tablo 4. Çiftlik sahibi/yöneticilerine göre personelin iş doyumuna ulaşmasını sağlayan etkenler  
Table 4. Factors that ensure the satisfaction of the personnel according to the farm owner-managers

İş doyumunu sağlayan etkenler	n	%
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iyi ilişkiler	39	60,0
Yüksek ücret düzeyi	19	29,2
Kurumsal yapı	5	7,7
Diğer etkenler	2	3,1
Toplam	65	100



Tablo 5. Çiftlik sahibi/yöneticileri tarafından çalışanlara verilen maaş dışındaki prim bilgileri  
Table 5. Premium information other than salary given to employees by the farm owner/manager

Çalışanlara verilen prim çeşitleri	n	%
Barındırma ve iaaşe ödentileri	55	31,4
Ücretsiz et süt vb hayvansal ürünler	55	31,4
Kendi adına sınırlı sayıda bitkisel ve hayvansal üretim	32	18,3
Çocukların okul giderlerine katkı	20	11,4
Özel sağlık sigortası	13	7,4
<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Tablo 6. Çiftlik sahibi/yöneticilerinin çiftlik personeline sunduğu eğitim imkânları  
Table 6. Training opportunities offered by farm owners/managers to farm employees

Çalışanlara sunulan eğitim imkânları	n	%
Hizmet içi eğitim	28	65,1
Kurs	8	18,6
Eğitim programlarına gönderme	7	16,3
<b>Toplam</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Tablo 7. Çiftlik sahibi/yöneticilerinin iş gücü yönetimine ilişkin görüşleri  
Table 7. Opinions of farm owners/managers regarding labour management

Soru No	Yöneltilen Soru	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	Ailesi ile beraber çiftlikte yaşayabilecek olan personel işe alımlarda önem verdiğimiz bir unsurdur	13	20	31	47,7	2	3,1	17	26,2	2	3,1
2	Çiftlik sahibi/yönetici olarak, çiftlik işleri yapmaktan hoşnut yetenekli ve deneyimli çalışanlar bulmakta zorluk çekiyorum	33	50,8	27	41,5	2	3,1	3	4,6	0	0
3	Başarılı bir çiftlik idaresinde işgücü yönetiminin önemli bir yeri vardır	28	43,1	33	50,8	4	6,2	0	0	0	0
4	Çiftliğin ölçeğinin artması ile(büyük ölçekli çiftliklerde) işgücü daha etkili kullanılmaktadır	8	12,3	19	29,2	2	3,1	33	50,8	3	4,6
5	Çiftliğin bir takım başarı ve hedeflere ulaşmasında çalışanlar(bakıcı vs) çok önemli role sahiptirler.	33	50,8	30	46,2	1	1,5	1	1,5	0	0
6	Çiftlik çalışanları(bakıcı vs) çiftliğin değerini ve ekonomik kazanımlarını artıran unsurlardır.	18	27,7	45	69,2	1	1,5	1	1,5	0	0
7	Çiftlik sahibi- yönetimi olarak çalışanlarla yakın-iyi ilişkiler kurulmasını önemsiyorum	17	26,2	38	58,5	2	3,1	7	10,8	1	1,5
8	Çiftlikteki diğer çalışanlarla ve yönetimle iyi ilişkiler içerisinde olan personel daha uzun süre aynı çiftlikte çalışabilmektedir	19	29,2	37	56,9	1	1,5	7	10,8	1	1,5
9	Bu çiftlikte, çiftlik yönetimi ile çalışanlar arasındaki ilişkiler bir aile gibidir.	11	16,9	45	69,2	4	6,2	5	7,7	0	0
10	Çalışanlara eğitim ve bir takım sosyal imkânlar tanınması çalışanın motivasyonunu ve işte kalma süresini artırır.	9	13,8	42	64,6	7	10,8	7	10,8	0	0
11	Çiftliklerde personele verilen ücretler, Çiftlik ölçeği büyüdükçe artar.	8	12,3	35	53,8	4	6,2	17	26,2	1	1,5
12	Çiftlikte mesleki bakımdan yeterli ve başarılı olanlar terfi ettirilmekte	7	10,8	23	35,4	8	12,3	25	38,5	2	3,1
13	Çiftlik yönetimi olarak personelin yeni fikir, teklif ve önerilerini dikkate alırız	10	15,4	50	76,9	0	0	5	7,7	0	0
14	Çiftlik yönetimi yapılan güzel-başarılı işlerden dolayı çalışanları takdir eder	15	23,1	46	70,8	1	1,5	3	4,6	0	0
15	Çalışanların sorunları ile zamanında gerekli şekilde ilgilenilir.	16	24,6	43	66,2	3	4,6	2	3,1	1	1,5

Tablo 8. Çiftlik Yöneticisi İşgücü Memnuniyeti-Ölçeği'nin soru bazlı güvenilirlik katsayıları  
Table 8. Question-based reliability coefficients of the Farm Manager Labour Satisfaction Scale

NO	Çiftlik Yöneticisi İş Gücü Memnuniyeti-Ölçeği Maddeleri	Ölçekten Madde Silinirse Geçerli Olacak Ortalama	Ölçekten Madde Silinirse Geçerli Olacak Varyans	Madde Toplam Korelasyonları	Ölçekten Madde Silinirse Geçerli Olacak Güvenirlik Katsayısı (Cronbach $\alpha$ )
1	Ailesi ile beraber çiftlikte yaşayabilecek olan personel işe alımlarda önem verdiğimiz bir unsurdur	29,03	22,187	0,167	0,594
2	Çiftlik sahibi/yönetici olarak, çiftlik işleri yapmaktan hoşnut yetenekli ve deneyimli çalışanlar bulmakta zorluk çekiyorum	29,86	25,152	-0,043	0,617
3	Başarılı bir çiftlik idaresinde işgücü yönetiminin önemli bir yeri vardır	29,85	23,913	0,193	0,583
4	Çiftliğin ölçeğinin artması ile(büyük ölçekli çiftliklerde) iş gücü daha etkili kullanılmaktadır	28,42	20,903	0,269	0,570
5	Çiftliğin bir takım başarı ve hedeflere ulaşmasında çalışanlar(bakıcı vs) çok önemli role sahiptirler	29,94	23,871	0,193	0,583
6	Çiftlik çalışanları(bakıcı vs) çiftliğin değerini ve ekonomik kazanımlarını artıran unsurlardır	29,71	23,273	0,344	0,567
7	Çiftlik sahibi- yönetimi olarak çalışanlarla yakın-iyi ilişkiler kurulmasını önemsiyorum	29,45	21,501	0,350	0,553
8	Çiftlikteki diğer çalışanlarla ve yönetimle iyi ilişkiler içerisinde olan personel daha uzun süre aynı çiftlikte çalışabilmektedir	29,49	21,629	0,329	0,557
9	Bu çiftlikte, çiftlik yönetimi ile çalışanlar arasındaki ilişkiler bir aile gibidir	29,43	22,718	0,305	0,566
10	Çalışanlara eğitim ve bir takım sosyal imkanlar tanınması çalışanın motivasyonunu ve işte kalma süresini artırır.	29,29	23,366	0,178	0,585
11	Çiftliklerde personele verilen ücretler, Çiftlik ölçeği büyüdükçe artar	28,97	22,655	0,161	0,592
12	Çiftlikte mesleki bakımdan yeterli ve başarılı olanlar terfi ettirilmekte	28,60	21,556	0,242	0,576
13	Çiftlik Yönetimi olarak personelin yeni fikir, teklif ve önerilerini dikkate alırsız	29,48	23,222	0,260	0,573
14	Çiftlik Yönetimi yapılan güzel-başarılı işlerden dolayı çalışanları takdir eder	29,60	23,213	0,284	0,571
15	Çalışanların sorunları ile zamanında gerekli şekilde ilgilenilir	29,57	22,499	0,334	0,561

Tablo 9. Faktör Yüklerinin Kareler Toplamı; Çiftlik Yöneticisi İşgücü Memnuniyeti-Ölçeği  
Table 9. Sum of Squared Factor Loadings - Farm Manager Labour Satisfaction Scale

Faktör	Varimax Döndürme Sonucu Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
	<i>Çiftlik Yöneticisi İşgücü Memnuniyeti-Ölçeği<sup>#</sup></i>		
1	2,153	16,562	16,562
2	1,904	14,648	31,210
3	1,759	13,532	44,743
4	1,593	12,251	56,994

#(Kaiser-meyer-olkin örneklem yeterliliği: 0,567; Bartlett's küresellik testi ki kare değeri 162,429; Serbestik derecesi 78; p=0,0001)

Tablo 10. “Çiftlik Yöneticisi İş Gücü Memnuniyeti-Ölçeği” formu sorularının faktörlere dağılımı  
 Table 10. Distribution of “Farm Manager Labour Satisfaction Scale” questions according to the factor loads

No	Çiftlik Yöneticisi İşgücü Memnuniyeti-Ölçeği	Faktörler			
		(1) Personelle İletişim	(2) Çiftlik Başarısında Personel	(3) Terfi ve Aidiyet	(4) İş Gücü Yönetimi
1	Ailesi ile beraber çiftlikte yaşayabilecek olan personel işe alımlarda önem verdiğimiz bir unsurdur	0,525			
3	Başarılı bir çiftlik idaresinde işgücü yönetiminin önemli bir yeri vardır				0,758
5	Çiftliğin bir takım başarı ve hedeflere ulaşmasında çalışanlar (bakıcı vs) çok önemli role sahiptirler		0,827		
6	Çiftlik çalışanları (bakıcı vs) çiftliğin değerini ve ekonomik kazanımlarını artıran unsurlardır		0,822		
7	Çiftlik sahibi- yönetimi olarak çalışanlarla yakın-iyi ilişkiler kurulmasını önemsiyorum	0,653			
8	Çiftlikteki diğer çalışanlarla ve yönetimle iyi ilişkiler içerisinde olan personel daha uzun süre aynı çiftlikte çalışabilmektedir	0,618			
9	Bu çiftlikte, çiftlik yönetimi ile çalışanlar arasındaki ilişkiler bir aile gibidir	0,720			
10	Çalışanlara eğitim ve bir takım sosyal imkanlar tanınması çalışanın motivasyonunu ve işte kalma süresini artırır.			0,671	
11	Çiftliklerde personele verilen ücretler, Çiftlik ölçeği büyüdükçe artar		0,532		
12	Çiftlikte mesleki bakımdan yeterli ve başarılı olanlar terfi ettirilmekte			0,807	
13	Çiftlik Yönetimi olarak personelin yeni fikir, teklif ve önerilerini dikkate alırız				0,550
14	Çiftlik Yönetimi yapılan güzel-başarılı işlerden dolayı çalışanları takdir eder			0,555	
15	Çalışanların sorunları ile zamanında gerekli şekilde ilgilenilir	0,711			

Tablo 7 incelendiğinde işverenlerin %67,7 gibi yüksek bir oranı, işletmelerinde çalışan personelin ailesi ile birlikte çiftlikte yaşayabilecek olmasını önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu görüşe katılmayanların oranı yaklaşık %29,3 olarak saptanmıştır. Çiftlikte çalışacak personel bulma konusunda çiftlik sahiplerinin çok ciddi sorunlar yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bu durum, çiftlik işi yapmaktan hoşnut yetenekli ve deneyimli çalışan bulmakta zorluk çekiyorum sorusuna çiftlik sahibi-yöneticilerinin neredeyse tamamının fikir birliği ederek (%92,3) katılıyorum yanıtını vermesinden de anlaşılmaktadır. Çiftlik sahibi-yöneticilerinin %93,9'u başarılı bir çiftlik idaresinde işgücü yönetiminin önemli olduğunu düşünmektedir. Çiftlik sahibi-yöneticilerinin %55,4'ü çiftlik ölçeği büyüdükçe işgücünün daha etkili kullanıldığını düşünmemektedir ancak çiftlik ölçeği büyüdükçe verilen ücretlerin de artabileceğini düşünmektedirler. Çiftliğin bir takım başarı ve hedeflere ulaşmasında çalışanların önemli bir role sahip olduğunu düşünenler

%97 oranında bulunmuştur. Çalışanları, çiftliğin ekonomik değerini ve kazanımlarını artıran unsur olarak değerlendiren yöneticilerin oranı %96,9 oranında çıkmıştır. Çiftlik sahibi-yöneticilerin %86,1'i; gerek yönetimle, gerekse diğer çalışanlarla iyi ikili ilişki kuranların uzun süre aynı çiftlikte çalışabildiğini düşünmektedirler. Çiftlik sahibi-yöneticilerin, çalışanlarla yakın ilişki kurmayı önemseyen, çiftlikte çalışanları ile bir aile gibi olmayı tercih edenlerin oranının %80'in üzerinde olmasından anlaşılmaktadır. Çiftliklerde çalışanların başarılı olması durumunda terfi edebileceğini düşünen yönetici oranı %46,2 iken, terfi imkânının olmadığını düşünenler %41,6 oranındadır. Yöneticiler çalışanların yeni fikir-önerilerini %90 oranının üzerinde dikkate aldıklarını belirtirken, başarılarından dolayı takdir ettiklerini, bir sorunları olması durumunda gerekli şekilde ilgilendiklerini de benzer oranlarda beyan etmişlerdir.

Çiftlik yöneticisi işgücü memnuniyeti anketinin ölçeğinin soru bazlı güvenilirlik katsayılarını gösteren Tablo 8 aşağıda verilmiştir.

ÇYİGM-Ölçeği'nde Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değeri bütün maddelerde 0,55 ve üzerinde bulunmuştur. İkinci maddenin madde korelasyon toplam değerinin negatif çıkması ve dördüncü maddenin faktöre dağılmaması nedenleriyle bu iki madde formdan çıkarılmıştır. Uygulamada kullanılan 14 soru için hesaplanan Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirliği katsayısı 0,594 hesaplanmıştır.

Ölçeğin geçerliliğini belirlemek amacıyla sorular üzerinde Varimax yöntemiyle faktör analizi yapılmış ve bulguları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Açıklanan toplam varyans incelendiğinde ÇYİGM-Ölçeği'nde soruların 4 faktör altında toplandığı ve bu 4 faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %56,99'unun açıklandığı belirlenmiştir. Kaiser-meyer-olkin örneklem yeterliliği istatistiği 0,567; Bartlett's küresellik testi ki kare değeri 162,429 hesaplanmıştır. Bu alandaki çalışmalarda toplam açıklanan varyansın en az % 55 olması yeterli olduğu bildirilmektedir (20, 21). İlgili ölçeğin verilerinin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir ( $p < 0,05$ ). Genel olarak faktör analizi sonuçlarına göre ölçme aracının yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

ÇYİGM-Ölçeği'nde faktörlere göre soruların dağılımı, faktör yükü tablosunda gösterilmiştir ve faktörler Tablo 10'daki gibi isimlendirilmiştir.

Tablo 10 incelendiğinde ÇYİGM-Ölçeği soruları 4 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler sırası ile "Personelle İletişim", "Çiftlik Başarısında Personel", "Terfi ve Aidiyet" ve "İşgücü Yönetimi" olmak üzere 4 faktör bu şekilde isimlendirilmiştir.

Tukey toplanabilirlik testine göre ÇYİGM-Ölçeği'nin toplanarak bir ölçek toplam puanı elde edilmesi için "Anova Tukey ölçeğin toplanabilirliği testi" uygulanmıştır ve ölçeğin toplanarak bir ölçek toplam puanı elde edilmesi için uygun olmadığı sonucuna varılmıştır ( $p < 0,001$ ).

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırma kapsamında çiftlik yöneticileri/sahiplerinin %61,5'i işgücü yönetimi hakkında bilgi sahibi olduğunu belirtmiştir. Belirtilen bu oranın kısmen yüksek olduğu söylenebilir. Ancak ziyaret edilen bu çiftliklerin işletme yönetimindeki kişi veya kişilerin modern anlamdaki insan kaynakları yönetiminin dışında bir anlayışla yönetim faaliyetlerine devam ettikleri gözlemlenmiştir. Southern'in çalışmasında belirttiğine benzer bir şekilde sahada çiftlik sahibi-yöneticilerinin işgücü yönetimi ve insan ilişkilerinde çok az bilgiye sahip oldukları gözlemlenmiştir (22). Bu nedenle Türkiye'de hayvancılık işletmelerinin insan kaynakları yönetimi algılarının daha net ortaya konması açısından bu çalışma önem arz etmektedir.

Çalışmamızda soru yönelttiğimiz işletme yöneticileri "başarılı bir çiftlik idaresinde işgücü yönetiminin önemli bir yeri var mı?" sorusuna %93,9 katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Sonuçlardan da görüldüğü üzere çalışmaya katılan çiftlik yöneticilerinin görüşleri; Erven ve

ark. (2002) tarafından yapılan çalışmadaki "çiftlik yöneticileri; kârlılık, büyüme ve mükemmellik hedeflerini insan faktörü aracılığıyla gerçekleştirecektir" bulgusuyla örtüşmektedir. Bu bakımdan, çiftliklerde de İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) büyük önem arz etmektedir. Bitsch ve Harsh'a göre, İKY riskleri bu işletmelerdeki beş ana risk kaynağından biri olarak ele almaktadır: (I) üretim ve verim riski; (II) fiyat ve piyasa riski; (III) finansal risk; (IV) insan kaynakları riski; ve (V) kurumsal, yasal ve çevresel risk (1). Çiftlik yöneticileri/sahipleri, işletmelerin birincil amaçlarını (kârlılık ve büyüme) ancak çalışanların verimliliği ve işletme amaçlarını benimseyen personel aracılığıyla gerçekleştirebilirler. Süt sığırcılığı işletmelerinde başarı, öncelikle çalışanların işe alım, ücretlendirme, oryantasyon, eğitim, iletişim ve motivasyonlarındaki etkinliğine bağlıdır (9). Çiftlik yöneticilerinin ekonomik, teknik ve finansal açıdan başarılı olma yollarından bir tanesi de çiftliklerindeki işgücü verimliliğini arttırmaktır (10). Görüldüğü üzere hayvansal üretimde insan faktörü ve personel yönetimi, kârlılık ve sürdürülebilir bir üretimde kilit rol oynamaktadır.

İşletme yöneticileri ve sahiplerine yöneltilen bir diğer soru da; işçilere ücretleri dışında ilave prim ödeyip ödemedikleridir. Bu işletmelerin %89,2'si çalışanlara ilave prim verdiklerini belirtmişlerdir (Tablo 1). Bu oranın içinde çalışanlara yapılan aynı ve nakdi ödemeler birlikte değerlendirilmiştir. Bitsch ve ark. çalışmalarında bazı işletme yöneticilerinin işçilerini çalıştırmak için teşvik ödemekten şikayetçi olduklarını belirtmiş, ancak işletme yöneticilerinin birçoğunun teşvik sisteminin çalışanları motive etmede yardımcı olduğunu bildirmişlerdir (23).

Çiftlik sahibi ve yöneticilerine güncel bilgiyi takip etme şekilleri sorulduğunda, yanıt olarak ilk sırayı internet ve TV kanallarının aldığı görülmektedir (Tablo 2). Bilgiye ulaşmakta kullanılan kanallardan internet bilgi kirliliğinin yoğun olduğu bir mecra olması sebebiyle doğru internet adresleri kullanılmadığı takdirde işletme yöneticileri için bu alanın faydadan ziyade zarara neden olabileceği söylenebilir. Sektör ile ilgili yayın yapan TV kanallarının internete göre daha az riskli bir yöntem olduğu ancak ticari ürünlerin tanıtımı ve pazarlanmasında yoğun kullanılmasına bağlı olarak çiftçileri yanlış yönlendirebileceği düşünülmektedir.

Çalışmamız kapsamındaki işletmelerin personel temininde dikkate aldıkları kriterler sorulduğunda, tecrübe ve iş yeteneği (%33,0) ile uyumlu olmaları (%31,8) seçeneğinin ilk iki sırada yer aldığı, eğitim düzeylerinin (%8,4) ise en son sırada düşük bir oranda kaldığı görülmüştür (Tablo 3). Buffinton ve Reaves'in çalışmalarında belirttikleri gibi süt sığırcılığı çiftliklerinde işgücü, işletme sahipleri ve yöneticileri için daha önemli bir sorun haline gelmektedir. Süt çiftliklerinde teknoloji ve mekanizasyondaki hızlı artışla birlikte, işçilerin iyi sağım tekniklerinin önemi ile karmaşık makine ve ekipmanların çalışması konusunda bilgili ve eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca, sanayi işgücü piyasasını o kadar rekabetçi hale getirmektedir ki, pek çok mandıra sahibi işçi bulma ya da çekmekte zorluk yaşamaktadır (3). Bu çalışmada sorulan "Çiftlik sahibi/yönetici olarak, çiftlik işleri yapmaktan hoşnut yetenekli ve deneyimli çalışanlar bulmakta zorluk çekiyorum" sorusuna %92,3 katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevapları ile Buffington'un görüşleri örtüşmektedir. Çiftçilerin, yerel işgücü arzındaki yetersizliği



gidermek ve küreselleşmiş piyasaların artan baskısı karşısında varlığını sürdürebilmek için üretim maliyetini en aza indirmek amacıyla ucuz ve uyumlu iş gücü aradıkları bildirilmektedir (24, 11).

Hayvancılık sektöründe insan kaynakları yönetimi, gelişime açık bir alandır. Nettle ve ark. (2011), çiftlik sahiplerinin, işçilerin çiftliğe adapte olmasına destek sağlanması durumunda; çiftliğin daha sorunsuz işleyeceğini ve çalışanların sorunsuz bir çiftlik ortamında işletme sahiplerinin gelecekteki başarılarının bir kaynağı haline geleceğini ifade etmişlerdir (11). Bu çalışmada sormuş olduğumuz “Çiftliğin bir takım başarı ve hedeflere ulaşmasında çalışanlar(bakıcı vs) çok önemli role sahiptirler” sorusuna çiftlik sahibi-yöneticiler, %97,0 katılıyor ve kesinlikle katılıyor şeklinde cevap vermişlerdir. Verilen cevaplardan da görüldüğü üzere Nettle ve ark. (2011) da belirttiği gibi çiftliğin başarısında personelin önemli bir faktör olduğu, çalışmaya katılan çiftlik sahibi-yöneticiler tarafından da genel itibarıyla kabul görmektedir.

Bu çalışmada çiftlik sahibi-yöneticilere yöneltilen sorulardan biri de çiftlikte çalışan bir personelin iş doyumuna ulaşmasındaki en önemli etkene dair görüşleri olmuş; çalışanlar ve yönetim arasındaki iyi ilişkiler %60,0; yüksek ücret düzeyi %29,2 ve kurumsal yapı %7,7 olarak bulunmuştur (Tablo 4). Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere çiftlik sahibi-yöneticilerde, kurumsal yapıdan ziyade aile, arkadaş ortamı tarzı iyi ilişkilerin kurulacağı bir yapının işçileri daha çok memnun edeceği görüşü ağır basmaktadır. Ancak aile ortamı veya işçilerin birbirleri ile iyi geçinmelerinin bazı riskleri de beraberinde getirdiğine yönelik görüşler de mevcuttur. Bitsch ve ark (2006) çalışmalarında işgücü olarak kalabalık aile bireylerinin kullanıldığı hayvancılık işletmelerinde işten çıkarma durumlarında işlerin sekteye uğraması riskinin yüksek olduğunu bildirmiştir (23). Yapmış olduğumuz bu çalışmada ise ailesi ile beraber çiftlikte yaşayabilecek personelin işe alınmasına daha çok önem verildiği ortaya çıkmıştır. Bu durumun, geleneksel Türk aile yapısından dolayı ailenin erkeği işe alındığında iş verilmese dahi ailenin diğer fertlerinin de dolaylı şekilde çiftlik işlerine yardımcı olacağı, çalışanların sürekli çiftlikte ikamet etmelerinin işe bağlılığı artıracığı ve tüm bunların çiftlik sahibi-yöneticilerince yönetsel avantaj olarak değerlendirildiği düşünülmektedir. İşgücünün uzun yıllar aynı işletmede çalışmasında etkili unsurlardan birisi de çiftlik yönetimi ve çalışan personelin birbirleri ile olan iletişimleridir. Çalışma sonuçlarına göre yöneticiler ile çalışanların aile gibi olduğuna katılanlar %69,2 iken aralarındaki ilişkinin iyi olduğuna katılanların oranı ise %56,9 olmuştur. Bulunan sonuçlara paralel olarak kişiler arası iletişimin, büyükbaş hayvancılık işletmelerinde işveren-çalışan ilişkilerinde önemli bir rol oynadığı bildirilmektedir (9).

Turner (2009)'a göre işgücünün iş doyumunda diğer bir husus ise, yaptığı iş karşılığında aldığı ücrettir (25). Çalışanlara verilen prim tipleri ve bunlara ilişkin oranlara baktığımızda barındırma ve iâşe ödentileri %31,4 ilk sırada iken özel sağlık sigortası %7,4 ile son sırada gelmektedir. Bu sonuçlardan da görüldüğü üzere işletmelerin birçoğu hâlihazırda bulunan kaynakları çalışanlara sunmakla birlikte çalışanların kazanç veya fayda sağlayacağı hayvansal ve bitkisel üretime kısmen imkân sağlamaktadır. Çalışanlara sağlanacak bu destekler kimi

işletmelerde olumlu karşılanırken, kimi işletmeler bu destekleri maliyet artıran neden olarak görmektedir (23).

Çiftliklerin çalışanlarına sundukları eğitim olanakları büyük oranda (%65,1) hizmet içi eğitim şeklinde olmaktadır. İşletme dışından alınan eğitimlere daha az oranda başvurulmaktadır. Benzer şekilde Bitsch ve ark.(2006) çalışmalarında eğitim konusunda bazı yöneticilerin sürekli eğitime inanırken, diğerlerinin buna ihtiyaç olmadığını düşündüğünü belirtmişlerdir. Eğitime ihtiyaç olmadığını düşünen yöneticilerin bir bölümünün; işgücü performansını bireysel davranış ve kişilik faktörlerine bağladığı ve eğitim ile bunların geliştirilemeyeceğine inandığı, başka bir bölümünün; zaman eksikliği nedeniyle eğitime olumlu bakmadıkları ve son olarak, bazı işletme yöneticilerinin de çalışanların eğitildikten sonra istifa edeceği kaygısından dolayı işgücü eğitimine sıcak bakmadıkları bildirilmiştir (23).

Türkiye’de çiftlikte çalışan işgücünün işyerinde kalıcılığını sağlayan başlıca iki neden çiftlik yönetimi-yöneticisi ile aile gibi kurulan ilişkiler ve diğer çalışanlarla kurulan iyi ilişkiler şeklinde sıralanabilir. Buradan çıkarımla Türkiye’de çiftlik çalışanlarının işgücü memnuniyetinin sağlanması büyük ölçüde yönetim ve organizasyon yapısında sağlanacak iyileşmelere bağlıdır. İşgücünde memnuniyetin artırılması ve çalışanların devamlılığının sağlanmasında çiftlik sistemlerinde; çalışanların stresini azaltacak bir yönetim biçimi, çalışma ortamlarında sağlanacak fiziksel iyileşmeler, düzgün işleyen sistematik bir vardiyalı çalışma saatleri ve çalışanlar arası iyi ilişkiler kurulmasını sağlayacak bir ortamın temini ilk etapta çalışan memnuniyetini artırabilecek somut çözüm önerileridir. Eğitim imkânlarının çiftliklerde sınırlı düzeyde olduğu görülmüş özellikle küçük ve orta ölçek sayılabilecek işletmelerde çalışanlara yönelik eğitimle ilgili hiçbir faaliyete rastlanmamıştır. Hem çiftlik yöneticilerinin-sahiplerinin hem de çiftlik çalışanlarının eğitim faaliyetlerine katılması çalışanların işinden memnuniyetini artırmada bir etken olacaktır. İşletmelerde personelin devamlılığı için, çiftlik sahibi-yöneticilerinin işgücü konularında bilgi düzeylerinin artırılması da önem arz etmektedir. Hayvancılık sektöründe tam olarak hak ettiği ölçüde uygulama bulmayan İnsan Kaynakları Yönetiminin işletmelerde ayrı bir birim olarak olmasa bile konusu ve kapsamı bakımından uygulama bulmasının ve bu kültürün tarım ile hayvancılık alanında faaliyet gösteren işletmelerde yaygınlaşmasının ilerleyen süreçte işletmelerin kârlılığına ve verimliliklerine olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

1. Bitsch V, Harsh SB. “Labor Risk Attributes in the Green Industry: Business Owners’ and Managers’ Perspectives.” *Journal of Agricultural and Applied Economics* 36(December 2004):731-45.
2. O’Brien B, Deming J, Shalloo L. “Irish studies on farm labour issues”. *International Agricultural Workforce Conference* July 2018, Cork, Ireland. pp.17-24.
3. Buffington RE, Reaves PM. (1968). Labor study on Virginia dairy farms employing full time workers. *Journal of Dairy Science*, 51(8), 1313-1317.

4. Nettle R. "International trends in farm labour demand and availability". International Agricultural Workforce Conference July 2018, Cork, Ireland. pp.17-24.
5. Çevrimli MB, Günlü A, Mat B, Akın AC, Sipahi C. A Study on the Validity and Reliability of the Level of Employee Satisfaction at Livestock Farming Enterprises in Turkey. *Acta Vet Eurasia* 2020; 46: 45-53.
6. Eastwood C, Greer J, Schmidt D, Muir J, Sargeant K. New dairy workplace design – the challenge of attracting and retaining staff to the NZdairy farm of 2030. International Agricultural Workforce Conference July 2018, Cork, Ireland. pp.70-75
7. Nettle R. "Attractive careers and people management on dairy farms: two sides of the same coin". International Agricultural Workforce Conference July 2018, Cork, Ireland. pp.76-81.
8. Sayre NF. Land, labor, livestock and (neo) liberalism: understanding the geographies of pastoralism and ranching. *Geoforum* 40.5 2009; 705-783.
9. Erven BL, Huffman WE, Thompson PB, Noll S. Labor management on dairy farms. *Encyclopedia of Dairy Sciences*, 2002. 1436-1442.
10. Van Den Ban A. Increasing labour productivity in agriculture and its implications. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 2011;17(5), 401-409.
11. Nettle R, Semmelroth A, Ullah A, Zheng C. and Ford R. The retention of people in dairy farming – what is working and why?. Research report to the Gardiner Foundation, 2011. The University of Melbourne.
12. Demir S, Yaşar F. Ödül Yönetiminin İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 2018; 8(3), 691-705.
13. Avcı K, Şahin İ, Terzioğlu F. İşgücü Planlaması: İşgücü Yönetiminde Esneklik. *Verimlilik Dergisi*, 2020; (1), 219-230.
14. Özdamar K. Modern bilimsel araştırma yöntemleri: araştırma planlama, toplum ve örnek seçimi, güç analizi, proje hazırlama, veri toplama, veri analizi, bilimsel rapor yazımı. 2003. Nisan Publishing. ISBN: 9789756428498
15. Arıkan R. Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama. 2004. Asil Yayın Dağıtım
16. Balcı A. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler. (Beşinci.Baskı). 2005. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
17. Bartholomew DJ, Steele F, Galbraith J, Moustaki I. Analysis of Multivariate Social Science Data. *Statistics in the Social and Behavioral Sciences Series* (2nd ed.). 2008. Taylor & Francis. ISBN 978-1584889601
18. Costello AB, Osborne JW. Best Practices In Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 2005;10(7).
19. Warne RT, Larsen R. "Evaluating a proposed modification of the Guttman rule for determining the number of factors in an exploratory factor analysis". *Psychological Test and Assessment Modeling* 2014;56: 104–123.
20. Eroğlu E. Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli. *IUJSB*, 2005; 34, 7-25
21. Kaiser HF. The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 1958; 23, 187-200. Doi:10.1007/BF02289233.
22. Southern JH. National Agricultural:Labor Policy Considerations. *J. Farm Economics*.1966;48: 1127.
23. Bitsch V, Kassa GA, Harsh SB, Mugeru AW. Human Resource Management Risks: Sources and Control Strategies Based on Dairy Farmer Focus Groups. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 38, 1 (April 2006):123-136
24. Rye JF, & Andrzejewska J. The structural disempowerment of Eastern European migrant farm workers in Norwegian agriculture. *Journal of rural studies*, 2010;26(1),41-51.
25. Turner MD. (2009). Capital on the move: The changing relation between livestock and labor in Mali, West Africa. *Geoforum*, 40(5), 746-755.