

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



İŞ PERFORMANSI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: ŞİRKET ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Günay HEYBETZADE

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gülmira KERİM

Ocak, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



İŞ PERFORMANSI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: ŞİRKET ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Günay HEYBETZADE
(Y1412.190016)

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gülmira KERİM

Ocak, 2019

ONAY FORMU

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.190016 numaralı öğrencisi **Gunay HEYBATZADE**'nin "İŞ PERFORMANSI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: ŞİRKET ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.11.2018 tarih ve 2018/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 15.01.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Gülmira KERİM	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Prof. Dr.	Akın MARŞAP	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Levent POLAT	Işık Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Hülya BOYDAŞ HAZAR	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Murat Taha BİLİŞİK	İstanbul Kültür Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İş Performansı, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Şirket Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../2019)

Günay HEYBETZADE

ÖNSÖZ

Bu araştırma iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul’da faaliyet gösteren Eleks Dış Ticaret A.Ş. çalışanlarının katkılarıyla araştırma tamamlanmıştır. Bu çalışmada öncelikle desteğini ve rehberliğini benden esirgemeyen, yol gösteren danışmanım değerli hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi GÜLMİRA KERİM başta olmak üzere, verdiği değerli bilgiler ve bana olan güvenini eksik etmeyen hocam sayın Prof. Dr. AKIN MARŞAP’ a ve eğitim hayatım boyunca bu noktaya gelmemeye yardımcı olan, tüm hocalarıma, arkadaşlarıma ve emeği geçen diğer herkese teşekkürü bir borç bilirim.

Ocak, 2019

Günay HEYBETZADE

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	xi
ABSTRACT	xii
1. GİRİŞ ve AMAC	1
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME TANIMI VE AMACI, ÖNEMİ, YARARLARI, GELİŞİM SÜRECİ, YÖNETİM SÜRECİ VE TEKNİKLERİ	3
2.1 Performans Değerlendirme Tanımı ve Amacı.....	3
2.1.1 Yönetimsel amaçlar	7
2.1.2 Geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları.....	7
2.2 Performans Değerlendirme Önemi.....	8
2.2.1 Çalıştıran açısından performans değerlendirmenin önemi.....	9
2.2.2 İş gören açısından performans değerlendirmenin önemi	9
2.2.3 Stratejik insan kaynakları açısından performans değerlendirmenin önemi.....	9
2.3 Performans Değerlendirmenin Gelişim Süreci.....	10
2.4 Performans Değerlendirmenin Yararları	11
2.5 Performans Yönetim Süreci	14
2.5.1 Performans planlama.....	14
2.5.2 Performans değerlendirme	15
2.5.3 Performans geliştirme	16
2.6 Performans Değerlendirme Teknikleri.....	17
2.6.1 Klasik değerlendirme yöntemleri.....	17
2.6.1.1 Grafik değerlendirme	17
2.6.2 Kontrol listesi ve zorunlu seçim yöntemi.....	18
2.6.3 Tanımlayıcı-metin tipi değerlendirme yöntemi	18
2.6.4 Kritik olay yöntemi	19
2.6.5 Derecelendirme ve puanlama yöntemi.....	19
2.6.6 Karşılaştırma ve sıralama yöntemi.....	20
2.6.6.1 Davranış değerlendirme ölçeği	21
2.6.6.2 Zorunlu dağılım yöntemi.....	22
2.6.7 Modern değerlendirme teknikleri.....	23
2.6.7.1 360 derece değerlendirme yöntemi	23
2.6.7.2 Başarı kayıtları yöntemi	25
2.6.7.3 Alan incelemesi yöntemi.....	25
2.6.7.4 Amaçlara göre yöntem yaklaşımı.....	26
2.6.7.5 Davranışsal değerlendirme skalaları.....	26
2.6.7.6 Değerlendirme merkezi yöntemi.....	27

3. İŞ TATMİNİ TANIMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI.....	30
3.1 İş Tatmini Tanımı	30
3.2 İş Tatmininin Önemi	32
3.3 İş Tatminini İle İlgili Temel Kuramlar.....	34
3.3.1 Maslow 'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	34
3.3.2 Alderfer'in erg teorisi.....	35
3.3.3 McClelland'ın başarı güdüsü teorisi	35
3.3.4 Herzberg'in çift etmen kuramı	36
3.3.5 Beklenti teorisi	37
3.3.6 Eşitlik teorisi	37
3.3.7 Locke'un amaç belirleme teorisi.....	38
3.4 İş Tatminine Etki Eden Faktörler	39
3.4.1.1 İş tatminine etki eden bireysel faktörler.....	39
3.4.2 İş tatminine etki eden örgütsel faktörler.....	44
3.4.3 İş tatminine etki eden sosyal ve çevresel faktörler.....	48
3.5 Karşılaştırma Yöntemi	48
3.5.1 360 derece değerlendirme yöntemi	49
3.5.2 Çalışanın kendini değerlendirmesi.....	49
3.6 Performans Değerlendirmenin Önemi.....	49
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI VE NİTELİĞİ.....	51
4.1 İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Kapsamı	51
4.2 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Nedenler.....	54
4.2.1 Genel ekonomik (işletme dışı) nedenler	55
4.2.2 İşletme içi nedenler	55
4.2.3 Kişisel yaşam şartlarına ilişkin nedenler.....	56
4.3 İşten Ayrılma Niyetinin Çeşitli Açılardan Önemi.....	57
4.3.1 İşletmeler açısından önemi.....	58
4.3.2 İş görenler açısından önemi	59
4.3.3 Ekonomik açısından önemi	60
4.4 İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	61
4.5 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	63
4.6 Personel Devri	63
4.6.1 Personel devri çeşitleri	64
4.6.2 Personel devir oranının maliyetler açısından değerlendirilmesi	64
4.7 İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Yapılan Araştırmalar	66
4.7.1 Yurt içinde yapılan araştırmalar.....	66
4.7.2 Yurt dışında yapılan araştırmalar	70
5. İŞ PERFORMANSI, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA	73
5.1 İş Tatmininin Demografik Bilgilere Göre Değerlendirilmesi	73
5.2 İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Bilgilere Göre Değerlendirilmesi.....	77
5.3 İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde İş Performansı ve İş Tatminin Etkisi	82
6. YÖNTEM.....	85
6.1 Araştırma Modeli	85
6.2 Evren ve Katılımcılar / Çalışma Grubu.....	85
6.3 Verilerin Toplanması.....	86
6.4 Veri Toplama Araçları.....	86
6.4.1 Kişisel bilgi formu.....	86

6.4.2 İşten ayrılma niyeti ölçeği.....	87
6.4.3 İş performansı ölçeği.....	87
6.4.4 İş tatmini ölçeği.....	87
6.5 Veri analiz işlemleri	88
6.6 Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	89
6.6.1 İş performansı ölçeği.....	89
6.6.2 İş tatmini ölçeği.....	90
6.6.3 İşten ayrılma niyeti ölçeği.....	91
6.7 Sınırlılıklar	93
6.8 Bulgular Ve Yorum.....	93
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	97
7.1 Öneriler.....	98
KAYNAKLAR.....	100
EKLER.....	110
ÖZGEÇMİŞ.....	117

KISALTMALAR

AKT. : Aktaran
BKZ. : Bakınız
NO. : Numara
S. : Sayfa
VB. : ve benzeri

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Basit Sıralama Yöntemi	21
Çizelge 3.1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	34
Çizelge 5.1 : İş Tatminin Cinsiyet Bazlı Olarak Değerlendirilmesi.....	73
Çizelge 5.2 : İş Tatminin Yaş Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	74
Çizelge 5.3 : İş Tatminin Medeni Durum Bazlı Olarak Değerlendirilmesi....	74
Çizelge 5.4 : İş Tatminin Eğitim Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi....	75
Çizelge 5.5 : İş Tatminin Pozisyon Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	75
Çizelge 5.6 : İş Tatminin Meslekte Çalışma Süresi Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	76
Çizelge 5.7 : İş Tatminin Mesleğini İsteyerek Seçme Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	76
Çizelge 5.8 : İş Tatminin Ailenin Yanında Yaşama Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	77
Çizelge 5.9 : İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyet Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	78
Çizelge 5.10: İşten Ayrılma Niyetinin Yaş Bazlı Olarak Değerlendirilmesi... 78	
Çizelge 5.11: İşten Ayrılma Niyetinin Medeni Durum Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	79
Çizelge 5.12: İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	79
Çizelge 5.13: İşten Ayrılma Niyetinin Pozisyon Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	80
Çizelge 5.14: İşten Ayrılma Niyetinin Meslekte Çalışma Süresi Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	80
Çizelge 5.15: İşten Ayrılma Niyetinin Mesleğini İsteyerek Seçme Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	81
Çizelge 5.16: İşten Ayrılma Niyetinin Ailenin Yanında Yaşama Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	82
Çizelge 5.17: İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde İş Performansı ve İş Tatminin Etkisinin İncelenmesi	82
Çizelge 5.18: İşe Devam Etme Niyeti Üzerinde İş Performansı ve İş Tatminin Etkisinin İncelenmesi	83
Çizelge 5.19: İşten Ayrılmaya İtilme Üzerinde İş Performansı ve İş Tatminin Etkisinin İncelenmesi	83
Çizelge 6.1 : $\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri	86
Çizelge 6.2 : Güvenilirlik Analizi Ve Ölçülmü	89
Çizelge 6.3 : Güvenilirlik Analizi Ve Ölçülmü	90
Çizelge 6.4 : İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Geçerliliği Ve Güvenilirliği	92
Çizelge 6.5 : Demografik Bilgiler	94
Çizelge 6.6 : İş Performansının Cinsiyet Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	95

Çizelge 6.7 : İş Performansının Yaş Bazlı Olarak Değerlendirilmesi.....	95
Çizelge 6.8 : İş Performansının Medeni Durum Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	95
Çizelge 6.9 : İş Performansının Eğitim Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	95
Çizelge 6.10: İş Performansının Pozisyon Bazlı Olarak Değerlendirilmesi.....	96
Çizelge 6.11: İş Performansının Meslekte Çalışma Süresi Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	96
Çizelge 6.12: İş Performansının Mesleğini İsteyerek Seçme Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	96
Çizelge 6.13: İş Performansının Ailenin Yanında Yaşama Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi	96

İŞ PERFORMANSI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: ŞİRKET ÖRNEĞİ

ÖZET

Bu araştırma iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma literatürde bulunan yerli ve yabancı kaynakların incelenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda oluşturulan kavramsal bölüm ve kavramların birbiriyle ilişkisini ortaya koyabilmek için araştırma bölümünden oluşmaktadır.

Araştırmanın literatür taramasında yer alan iş performansı kavramı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramı üzerine yapılan araştırmalar, yayınlanan makaleler, kitaplar ve dergilerden yararlanılarak kavramsal bölüm tamamlanmıştır.

Araştırmada yöntem ve verilerin toplanmasına, evren örneklem büyüklüğü gibi kavramlara yer verilmiştir. Araştırmanın modeli olarak personellerin, iş performansının, iş tatmininin, işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediğini test etmek amacıyla betimsel ve ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket yöntemi sonucunda elde edilen verilerin analizi yapılarak iş performansının, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini ifade edebilmek adına bulgular ortaya konulmuştur.

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın sonucunda değerlendirmeler yapılarak çeşitli önerilerde bulunularak çalışma sonuçlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti*

**INVESTIGATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN BUSINESS
PERFORMANCE, BUSINESS SATISFACTION AND BUSINESS LEARNING
INTENTION: COMPANY EXAMPLE**

ABSTRACT

This research is designed to examine the relationship between job performance, job satisfaction and intent to leave work. The research consists of a research department in order to be able to reveal the relation between conceptual sections and concepts formed as a result of the examination and evaluation of the domestic and foreign sources in the literature.

In the conceptual section of the study has been completed by exploring the concepts of work performance, job satisfaction and intention to leave the work in the literature, published articles, books and magazines.

The concepts such as the collection of methods and data used, sample size of the universe were included in the study. A descriptive and relational screening model was chosen to test whether the performance of the staff, the job satisfaction, and the intention to leave the work as a model of the study.

In the study, the results of the questionnaire method were analyzed and the findings were presented in order to express the effects of job performance, job satisfaction and job separation intention.

As a result of the research findings obtained, evaluations were made and various proposals were made and the study was concluded.

Keywords: *business performance, job satisfaction, intention to leave work*

1. GİRİŞ ve AMAÇ

Günümüzde rekabet gücü her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Rekabet edebilme ve varlığını sürdürebilme süreci çok fazla değişkenin eş zamanlı optimizasyonunu gerekli kılmaktadır. Bu değişkenlerden birisi olan insan kaynaklarının, verimliliğin artırılmasında ve sürdürülebilir rekabet gücünün yakalanmasında önemli bir etkisinin olması, çalışmaların bu konu üzerinde odaklanmasına neden olmaktadır. Rekabet gücünün artırılmasında en önemli faktörlerden birisi de iş performansının artırılmasıdır. İş performansının artırılmasında pek çok faktör rol oynamaktadır. Burada ekonomik motive edicilerin yanında sosyal motive edicilerin de önemli bir yeri olduğu görülmektedir.

Yüksek performanslı organizasyonlar gerçekleştirmenin temel koşulu yüksek performans becerilerine yani yetkinliklere sahip bireylerle çalışmaktır. Bireyleri performans becerilerini geliştirmeye özendirmenin yolu da kişisel amaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki yakın ilişkiyi açıkça görmelerini ve anlamalarını sağlamaktır. Çalışanların amaçları, içinde bulunduğu departmanın amaçlarını destekleyecek şekilde belirlenmelidir. Departmanın amaçları iş biriminin amaçlarını desteklemelidir. İş biriminin amaçları da işletmenin genel stratejisini desteklemelidir. Performans rekabet ortamında önemli rol oynadığı için literatürde bu konu hakkında pek çok araştırma yapılmıştır.

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa,

organizasyondan ayrılmak istemeyecektir. Literatürde işten ayrılma niyeti üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Araştırma konusunun bu şekilde seçilmesinin temel nedeni, iş performansının işten ayrılma niyetine olan etkisinin işletmeler için çok önemli olduğunu ortaya koymak ve literatüre yeni bir araştırma kazandırmaktır

Araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren bir firmada görev yapan personelin performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bunların işten ayrılma niyetiyle ilişkilerini analiz etmektir. Ayrıca demografik özelliklere göre çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetleri bağlantılarını incelemek araştırmanın diğer amacıdır.

Şirket çalışanlarının performansını en çok etkileyecek faktörlerin ortaya çıkarılarak bunlara önem verilmesini sağlayacağı için bu araştırma önem arz etmektedir. Ayrıca bilimsel bir çalışma ile iş performansını ve işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi araştırmanın katkısıdır.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME TANIMI VE AMACI, ÖNEMİ, YARARLARI, GELİŞİM SÜRECİ, YÖNETİM SÜRECİ VE TEKNİKLERİ

2.1 Performans Değerlendirme Tanımı ve Amacı

Performans değerlendirmesi; "Belirli bir zaman aralığında kendisine verilen çalışmayı gerçekleştirerek elde edilen sonuçların seviyesi olarak tanımlanabilir (Okakin ve Şakar, 2011: 183) Başka bir tanıma göre; Performans değerlendirmesi genellikle verimlilik ve verimliliği belirleme sürecinde uygulanan süreçler ve belirtilen hedeflere ulaşmak için kullanılan araçlardan oluşmaktadır. Performans değerlendirmesi, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir.

Performans değerlendirmesini, etkinliğini ve herhangi bir kişinin başarısının düzeyini belirlemek için çalışmalar yapar (Kalenderoğlu, 2007: 4). Performans ve başarının ölçülmesi son derece zor bir iştir. Bu zorluğun temel nedeni, bunun bir insan

değerlendirmesi olmasıdır. Bir başka zorluk da performansın veya başarının öznel bir kavram olmasıdır (Palmer, 1993: 9).

İş doyumu, üretkenlik, artan örgütsel etkililik, kişilik, kişisel motivasyonda çevresel ve kültürel birikim ve davranış ile ilgili diğer sorunlar gibi yeni yöntemleri geliştirmek zorunlu hale gelmiştir. Yeni yöntemler günümüzde performans değerlendirmesi kavramına yeni boyutlar getirmiştir.

Okakin (2009:95-98), Geylan (1996:140) ve Ceylan (1992:163) şöyle ifade etmişlerdir; "Faaliyetin herhangi bir noktasında ve işgörenin performans seviyesinde işgörenin performansının değerlendirilmesi, işgörenin belirtilen şartlara ve koşullara göre başarısızlığı veya başarısızlığı konusunda bir karar veren bir değerlendirme süreci olarak ifade edilir.

Palmer (1993:9-10) ve Erbaşı (2008:47) performans değerlendirmeyi, yönetici, amaç ve hedeflerini, önceden tanımlanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla hangi dereceye kadar ulaştığını belirlemek için çalışanların performansını

değerlendirme süreci olarak yorumlanmaktadır. Bu değerlendirmenin sonu çalışanlara duyurulur. Dolayısıyla kendi performansları hakkında yorum yapma fırsatı bulurlar. Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım'a göre (2001:170); performans değerlendirme "Bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla çalışanların performansını değerlendirerek personelin beklenen görevlerini ne kadar iyi yerine getirdiğini belirlemek için bir süreçtir." Baltaş'a göre (2012:50) performans değerlendirme, Performans değerli bir eylemdir. Bu eylemin gerçekleşmesi için, yöneticinin performansı düzenli olarak izlemesi gerekir. Bu, modern ticaret literatüründe ortaya çıkmıştır. Performansa ilişkin düzenli geribildirim, çalışanın beklentilerin neler olduğunu anlamasına ve bu yönde hareket etmesine yönelik ipuçları verir. Sabuncuoğlu'na göre (2000:160) Performans değerlendirmesi, dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, çalışanların tanıtımında, iş değişiminin belirlenmesinde ve eğitim ihtiyaçlarında çalışanların seçimi ve görevlendirilmesinde kullanılır. Performans değerlendirmesi, kişinin başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özellikleri ile ilgilenen planlı bir araçtır.

Temelde bireyi odak noktası alan, bir yandan geçmişe, diğer taraftan geleceğe yöneliktir ve kurumun karşılıklı yararlarını en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. (Taymaz, 1997: 64).

Başarı değerlendirmesi, geçmiş dönemdeki personel başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi değildir. Aynı zamanda, gelecekteki başarı standartları da belirlenmelidir. (Can, Kavuncubaşı, Yıldırım, 2009:229).

Bir işin gerçekleştirilme şekli veya belirtilen koşullara göre işi yapan kişinin davranışı olarak tanımlanabilir (Milli Eğitim Vakfı, 2004:15).

Firmanın belirlediği belirli periyotlarda, çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıkları ve işe ne gibi bir değeri getirdiğini ölçmek için performans değerlendirmeleri yapılır. Bu değerlendirmelerin sonuçlarına göre, eğitim ihtiyaçları, maaş artışı, terfi uygulanabilir. İşletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen işlerin ne ölçüde tamamlandığını veya iş becerilerinin ne derecede olduğunu belirlemektir. Her yönetici, çalışanlarının ne yaptıklarını ve ne yapmaları gerektiğini bilmek ister. İşçilerin belirli hedeflere uygun olarak çalışıp çalışmadığı yakından takip edilmektedir. İşletmede çalışanlardan en yüksek verimliliği elde etmek için istihdam edilecek beceriler yakından izlenmeli ve

iyileştirme çizgisi başarı yönünde değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 160). Bu uygulama, çalışanlar açısından değerlendirildiğinde performans değerlendirmesinden kaynaklanan ücretler ve terfiler gibi kararların nesnel kabulünün bir göstergesi olarak değerlendirilecektir. Performans değerlendirmesi, yöneticilerin hedeflerini belirlemesi, iletişim kurması, çabaları birleştirmesi ve sonuçları değerlendirmesi görevidir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:210). Performans değerlemesinin amacı, önemi ve uygulama süreçleri çalışanlara açıklanmalıdır. Değerlemeden etkilenen çalışanlar, samimiyetlerinin sürece ilişkin bir söz sahibi olmasına neden olur. Disiplin, maaş artışı, tanıtım gibi değerlendirmelerde çalışanlar kendi performanslarını aynı anda takip edebilirler (Okakın, 2009:95). Hızlı bir değişimin yaşandığı piyasa ortamında, meslekler verimlilik açısından iş hayatının her aşamasında değerlendirilir. Bu gibi faaliyetler, performans değerlendirme gibi bir sistemde yapılması durumunda mantıklı olabilir (Örücü, Köseoğlu, 2003). Değerlendirme bir bakıma yetersizliklerin giderilmesi, örgütsel etkinliğin artırılması için bir araçtır (Erdoğan, 2008:108).

Kısacası: Performans Değerlendirme, örgütlerin önceden belirlenen performans kriterleri çerçevesinde stratejik hedeflerine ulaşmak için iç denetim yapabilmelerine, genel ve kişisel performansa göre ödüllendirmenin adil yapılabilmesine, insan kaynakları planlamasına, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine, ücret belirlenmesi, terfi, işe alım süreçlerine veri sağlayan önemli bir bilgi kaynağıdır. Kuruluşlarda, performans değerlendirmeleri tamamen objektif kriterlere dayanmalıdır. Özellikle, çalışanların görüşleri alınarak belirlenen objektif kriterler, sistemin geçerliliğini artırır,

kabul edilebilirliği ve sisteme itirazlarını en aza indirir. Subjektif yargılara dayalı değerlendirmeler, personel ile yönetim arasındaki olumlu ilişkilerin gelişmesini engeller.

Bu nedenle, bir işletmeyi değerlendirmeden performans hakkında konuşabilmek için, öncelikle işleri tanımlamak ve bu işlerin gerçekleştirilme derecesini gösteren standartlara sahip olmak gerekir. Bu standartların sağlanması, bireyin başarısı olarak görülürken, standartların karşılanamaması başarısızlığı gösterecektir. Subjektif yaklaşımlarla yapılmadığı takdirde, örgütsel adaleti yorumlamak mümkün olmayacaktır.

Performans değerlendirmesinin amacı, çalışanların yapmaları gereken işi öğrenmelerini, işlerini yapabilmeleri için gerekli bilgi ve tecrübeyi sağlamak, kendi kendini değiştirme imkânı sunmak ve böylece çalışanların kendi örgütsel stratejilerini yerine getirmelerine yardımcı olmaktır.

Performans yönetimi aslında çalışanın kuruma değer katan ve rekabet gücünü artıran unsurların başında gelmektedir. İlimli insan kaynakları yönetimi düşüncesi kapsamında, nitelikli işgücünün örgüte uyum ve bağlılığını artırmada kullanılan bir araçtır. İnsan kaynaklarının katı görüşü işe, herhangi bir üretim faktörü ve dolayısıyla maliyet unsuru olarak değerlendirildiğinden performans değerlendirme amacının, talebe uyum sağlamak için çalışan sayısının azaltılmasına yardımcı olma fonksiyonun ötesine geçmeyeceği açıktır. Her ne kadar katı yaklaşımın egemen olduğu az gelişmiş ülkelerdeki işleyiş i açıcı olmasa da performans yönetiminin bir gerçeklik olduğu, hali hazırda uygulamasının bulunduğu ve yakın gelecekte de köklü bir değişikliğe uğramasının çok olası görülmediğini de unutmamak gerekir (Cesur, 2015:159). Etkili uygulanan, iyi planlanmış bir performans değerlendirme sürecinin amaçları ana hatlarıyla aşağıda belirtilmiştir (Barutçugil, 2004:429):

- alışan ve işi hakkında doğru bilgi almak.
- İyileştirme için fikir ve fırsatlar yaratmak.
- Çalışanların verimliliğini ve iş doyumunu artırmak.
- Beklentiler konusunda belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- Konsolide etmek ve daha iyi performans geliştirmek.
- Fiyatlandırma ve ödül standartlarını belirlemek ve başarıyı teşvik etmek.
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve üzüm yollarını ortaya koymak.
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak.
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve nasıl karşılanacağını araştırmak.
- Yönetim becerilerini geliştirmek.
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri denetlemek ve ekip çalışmasını artırmak.
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi ve anlayışı arttırmak.
- Çalışanın işle ilgili konuları tanımlamak ve kuruluşun hedefleriyle uyumlu olduğundan emin olmak.

Örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için gösterilen ortak çabalar, personelin yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecini içerir. Bu, uzun vadeli hedef ve planlar doğrultusunda performans hedeflerinin belirlenmesi, yönetim beklentilerinin sağlanması, performans izleme ölçümü ve değerlendirmesi, personelin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ile ilgili bir kavramdır. Performans yönetimi, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli olan uzun vadeli hedeflerin ve eylemlerin yapılmasını sağlar ve insanları edinimlerine yönlendirir (Ayan, 2011: 207).

Performans değerlendirme sisteminin temel amacı, çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda kurum içinde etkin bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Buna göre, performans değerlendirmesinin ana hedeflerini yönetsel amaçlar ve gelecek için personel geliştirme hedefleri olmak üzere iki grupta özetleyebiliriz.

2.1.1 Yönetimsel amaçlar

- Başarı durumunun işin çeşitli birimlerinin en düşük seviyeli birimlerine ölçülmesini sağlayacak ortamı hazırlamak.
- İşe yerleştirme, görev süreleri boyunca adaylar, teşvik, günlük artış, ücret sistemi, ödüllendirme, ceza ve yerinden etme gibi çeşitli işlev ve uygulamalar hakkında yönetsel kararlar vermek için gerekli olacak bilgi ve objektif önlemleri sağlamak.
- İşletmenin amaç ve gerekliliklerinin ve çalışanların amaç ve gereksinimlerinin entegrasyonu için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak.
- İşgücü ve yöneticinin yönetim kapasitesi hakkında güvenilir bilgi edinmek.
- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunları hakkında bilgi toplamak ve
- gelecekteki olayların tahmini yapmak (Eraslan ve Algün 2005: 96).

2.1.2 Geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları

- Çalışanların başarı düzeyleri hakkında bilgi vermeleri ve üstlerine kendileri hakkında ne düşündüklerini ve ne beklediklerini bilmelerine yardımcı olmak.
- Kişisel hedefleri belirlemek, elde edilen başarıları tanımak ve yapılan işin mantıklı olmasını sağlamak ve böylece bir başarı ihtiyacını karşılamak

- İş doyumunu ve arzuyu artırmak, yabancılaşmayı ve kişinin hedefleri ile arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak.
- Çalışanlara yol gösterilmesi ve eğitim, kalkınma planları ile çözümlenmelerinin sağlanması (Bingöl, 1998:302).

Performans değerlendirmesi, insanların, grupların ve işletmenin etkinliğini, başarısını, yeterliliğini ve eksikliğini saptamak için yapılan bir çabadır. Performans değerlendirmesiyle, performans değerlendirme periyodunda çalışanların performansları ve gelecek yıllardaki potansiyeller belirlenir. İşletmeler neden performansı değerlendiriyor? Performans değerlendirme amaçlarını 3 boyutta analiz edebiliriz.

- Personelin iş performansı hakkında bilgi edinebilmek ve doğru yönetim kararlarını verebilmek için: günlük personel artışı, ikramiyeler, eğitim ihtiyaçları, terfi vb. Kararların doğru alınmasını sağlayacaktır.
- Çalışanların iş analizi ve iş tanımlamalarını nasıl yaptıkları hakkında bilgialmak.
- İşletmelerin mevcut performansının güçlü ve zayıf yönlerini ölçmek ve hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını belirlemek.

2.2 Performans Değerlendirme Önemi

Can, Akgün ve Kavuncubaşı, (2000: 164) performans değerlendirmeyi, “Çalışanların başarısını belirlemek ve geliştirmek için yapılan tüm işler.” olarak tanımlamıştır. Performans değerlendirmesi sayesinde, personelle yapılan istihdam sözleşmesinin koşullarının ne ölçüde gerçekleştiğini, çalışanların ilgi ve yetenek seviyelerini, çalışanların iş başarısını, iş tanımı standartlarını belirleyecektir. Öte yandan, performans değerlendirmesi, dengeli bir ücret sisteminin uygulanması, iş değişiminin ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, çalışanları seçme ve atama veya çalışanların kaldırılması için etkili bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2000).

Performans değerlendirmesi, organizasyonun başarıya ulaşması için çok önemlidir. Kurumdaki kişinin başarısı ile kurumun başarısı arasında büyük bir ilişki vardır. Çünkü bireyin performansını arttırmak kurum performansını arttırmak demektir. Hayatta kalmak için kurum, çalıştırdığı kişilerin görevlerini ne ölçüde yerine getirdiğini kontrol etmelidir.

2.2.1 Çalıştıran açısından performans değerlendirmenin önemi

- Karşılıklı güven ve saygıya dayalı çalışanlarıyla yakın çalışma ilişkileri kurar ve onlardan ne beklediklerini açıkça ifade eder.
- Çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarına yönlendirir, eğitim ihtiyaçlarını planlar, performans sonuçlarına dayalı geribildirim verir ve kişisel gelişimine katkıda bulunur.
- Şirketin vizyon ve stratejilerine göre belirlenen organizasyon hedeflerinin departmanlara ve bireylere teslim edilmesi ve entegre olmasının sağlanmasıdır.
- Bölünme hedefleri ve bireysel hedeflerin katkıları ayırt edilir.
- Eğitim, geliştirme planlaması, işgücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi ya da iş ayrımı vb. İnsan kaynağı sistemleri sağlanmaktadır.

Gerçekten de yapıcı ve özverili çalışmalar geribildirim alır ve performans değerlendirmesine bağlı olarak kuruluştaki çalışanın kariyerinin nasıl ilerlediğini görebilmeyi sağlar. Çalışan, özellikle başarılı olup olmadığını görmek ister. Bu bakış açısına göre, çalışanların değerlendirilmesi, çalışmayı yönetmek ve yönlendirmek için bir araç olarak düşünülebilir. Nesnel ölçütlere göre uygulanan çalışan değerlendirmesi, çalışanın moralini ve güvenini de artıracaktır.

2.2.2 İş gören açısından performans değerlendirmenin önemi

Değerlendirme, iş açısından da önemlidir. İşçi, her şeyden önce nasıl çalıştığını görmek ister. Bu nedenle, çalışan olmayan bir çalışan ile başarısız bir çalışan arasında bir fark görülür. Öte yandan, başarı düzeyi hakkında bilgili olan kişinin kendini geliştirme fırsatı bulunmaktadır.

2.2.3 Stratejik insan kaynakları açısından performans değerlendirmenin önemi

Stratejik yönetim açısından, performans değerlendirmesinin önemini aşağıdaki noktalarla açıklamak mümkündür. Performans değerlendirmesi ilk önce bir stratejiyi aktarmak için gerekli olan bireysel davranışları ve sonuçları belirler. Değerlendirme sistemleri, yalnızca stratejiye uygun kriterleri iletmekle kalmaz, aynı zamanda davranışın iş yaşam döngüsünde neden önemli olduğunu anlamaya da yardımcı olur. Performans değerlendirmesi, stratejilerin geliştirilmesi ve kolay uygulanmasının sağlanması için diğer yönetsel kararların (örn. Tanıtım,

eğitim, tazminat kararları) etkili bir Şekilde alınmasına katkıda bulunur. Performans değerlendirmesinin hedeflerinden biri, insan kaynakları hakkında veri üretmektir. Değerlendirme sonuçları temel alınarak, kuruluşlar mevcut ve gelecekteki insan ihtiyaçları hakkında veri sağlayabilirler. Performans değerlendirmesinin de yeni stratejiler yaratmada büyük bir gücü vardır. Özellikle insanların periyodik hedefleri ile değerlendirildiği geleneksel olmayan sistemlerde, hedef belirleme sürecinin kurumlar için stratejilerin oluşturulmasına önemli katkıda bulunduğu anlaşılmıŐtır (Akbal, 2010:17-18).

2.3 Performans Değerlendirmenin Gelişim Süreci

Performans, gözetim ve değerlendirme yöntemlerinin ne zaman kullanılmaya baŐlandığını tam olarak bilinmemektedir. Koontz'a göre Çin'de 221-265 döneminde imparatorluk, Wei hanedanının çalışma ve performansını değerlendirmek için "İmparatorluk Değerleri" adlı bir sistemi uygulamıŐtır. Yüzyıllar sonra, İspanyol rahip Ignatius Loyola (1491-1556), Cizvit tarikatı üyelerinin sorumluluklarını değerlendirmek için bir performans sistemi oluşturulmuştur (Öztürk, 2001:26). Örgütlerde çalışanların performanslarının resmi değerlendirmelerine ilişkin ilk örnekler, 19. yüzyılda Amerika'daki kamu hizmeti kuruluşlarında bulunur. 1813'te BirleŐik Devletler savaŐ departmanının resmi olarak iş değerlemelerini rapor ederek erkek çalışanların performansını değerlendirmeye başladığı kabul edilmiştir. 19. yüzyılın sonlarında performans değerlendirmeleri artmıştır. Örneğin, ABD Federal Sivil Hizmetinin, devlet görev randevularında etkin işin kıymeti olarak bilinen başarı oranını geçerli saydığı bilinmektedir (Gök, 2006: 41).

İlk yapısal performans izleme sistemi I. Dünya Savaşı'ndan önce Frederick Taylor ve asistanları tarafından kurulmuŐtur. 1920'de ilk uygulama Amerikan Ordusu büro personelinin değerlendirmesinde yapıldı ve sonraki yıllarda İngiltere'deki bazı fabrikalarda uygulanmaya baŐlandı. Başarı değerlendirmesi 1950'lerde ve 1960'larda İngiltere'de basit bir performans değerlendirmesiyle baŐladı. 1970'de sonuç odaklı bir performans değerlendirme sistemi ortaya çıktı. Aynı yılda ilk defa "Performans Yönetimi" terminolojisi kullanıldı ve 1980'den beri sistem uygulanmaya baŐlandı. Türkiye'deki bazı performans yönetimi uygulamalarının Osmanlı İmparatorluğu dönemine kadar uzandığını söyleyebiliriz. Nitekim bu

sistem, Mimar Sinan'ın Süleymaniye Camii inşası sırasında uzmanlıklarına göre çalışacak olan başarılı çalışan sanatçıların işe alım, istihdam, ödüllendirme ve tanıtımına iyi bir örnektir. İlk başvurunun Cumhuriyet döneminde Türk Silahlı Kuvvetleri'nde, Türk Hava Yolları ve Ereğli Demir Çelik fabrikasında olduğu görülmektedir. Ülkemizde 1980 sonrası ağırlıklandırma ile performans değerlendirme üzerine yoğunlaşıldığı söylenebilir ve son yıllarda performans ve sonuçların kullanımı dahil olmak üzere başarılı örnekler olmuştur (Öztürk, 2001: 27).

Özellikle, 4857 sayılı İş Kanununun 2003 yılında yürürlüğe girmesiyle, performans değerlendirme sisteminin sonuçları, çalışanların iş sözleşmelerinin sonunda yasal bir belge olarak kabul edilmiş ve işverenlerin talepleri artmıştır.

2.4 Performans Değerlendirmenin Yararları

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli unsurlarından birini oluşturan performansın değerlendirilmesinin birçok yararı bulunmaktadır. Performansın değerlendirilmesi çalışan seçiminden eğitim ve gelişimine kadar geniş bir alanda kullanıma sahiptir. Performans değerlendirilmesi döngüsel bir süreci ifade etmektedir. Nerede başladığı ve nerede bittiği tam olarak belli olmayan ancak sürekli ve her zaman devam eden bir olayı ifade etmektedir (Çevik, 2001: 36).

Performansın değerlendirilmesi, hem çalışana hem de kuruma hizmet etmektedir. Çalışan için mükemmel bir iletişim aracıdır. Kurum için yöneticilere çalışanların değerlendirilmesinde tam ve doğru kriterleri tanımlamayı sağlamaktadır (Kılıç, 2011). Performansın değerlendirilmesinden beklenen temel fayda kamusal mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılmasıdır. Öncelikle iyi ve kötü performans ortaya konulmaktadır. Bireysel performans değerlendirilmesiyle, bireylerin kurum performansına katkıları görülmektedir. Değerlendirme sonuçları, bireylerin yaptıkları işi algılaması ve kurumun ne beklediğini görebilmelerine ve kendi kendilerine ilerleme kaydetmelerine yardımcı olmaktadır (Yenice, 2006: 58-59).

OECD'ye göre performansın değerlendirilmesi hesap verilebilirliği yükseltmek için önemli bir araçtır. Performans değerlendirilmesi hizmetin sunulmasındaki etkinliğin ve etkililiğin nasıl olduğu hakkında bilgi vermektedir (Kılıç, 2011). Bunun yanında performansın değerlendirilmesi, performansın özellikle nerelerde güçlü ve zayıf olduğunu göstermektedir. Performansın değerlendirilme

kaynakların paylaşımına, seçim, eğitim, yerleştirme ve yükseltme prosedürleri ile gerçek ihtiyaca göre planlamasına izin verir. Çalışanlar arasında adil bir iş yükü dağılımına yardımcı olur (Kılıç, 2011). Performansın değerlendirilmesi, kuruma karşı ayrımcılıkla ilgili şikâyetlere yasal bir koruma sağlar. Performans değerlendirmeleri ile ortalamanın üstünde ve altındaki çalışanlar ayırt edilebilir (Kılıç, 2011).

Çalışanların değerlendirilmesi, terfilerde ve ücret ayarlamalarında yararlı olmaktadır. Çalışanın moralini yükseltmektedir. Çünkü insanlar performanslarındaki düşüklük ve yükseklikleri bilmek istemektedirler. Performansın değerlendirilmesi, yöneticiler ve üstler için bir enstrümandır. Kurumun ihtiyaçlarını belirlemede ve eğitim ihtiyaçlarında kullanılmaktadır. Bireyin, iş performansının kalitesi kontrol edildiğinde performansın değerlendirilmesi tercih edilen bir araçtır. İdeal olarak performansın değerlendirilmesi işi, uygun kriterlerde karar verme sürecine odaklanan bir mercektir. Performansın değerlendirilmesi, işe yeni alınanların deneme sürecinde, personelin denetiminde, ücret düzenlemelerinde, personel eğitimi ve geliştirilmesinde ve iş değişimlerinde sorunların çözümlenmesinde kolaylık sağlamaktadır (Filiz, 2008: 56). Performansın değerlendirilmesi ile kurum çalışanla yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini görebilmektedir. Çalışanın başarısını daha önceden yapılmış olan iş tanımlamalarındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığını görmekte ve çalışanın kariyer planlama düzeyini belirlemeye yardımcı olmaktadır (Aslantaş, 2004: 54).

Performansın değerlendirmesi, çalışanların ne yaptıklarının değerlendirilmesi yanında kendilerini geliştirme, yetersiz yeteneklerine odaklaşma, gelecek performanslarını geliştirme imkânı sunmaktadır. Performansın değerlendirilmesinin geri bildiriyle, yönetim arasında iletişim oluşmaktadır. Etkili bir performansın geri bildiri ile hem çalışanlar bilgilendirilmiş ve motive edilmiş olmakta hem de çalışan ile yönetici arasında iletişim geliştirilmektedir. Etkili performansın değerlendirilme, çalışanlarına ve yöneticilere bireysel ve kurumsal başarıları yükseltme imkânı sağlamaktadır. Performansın değerlendirilmeleri yöneticilere yararlı ve yararlı olmayan performansın ayırt etmekte yardımcı olur. Çalışanlara başarılı olmaları için neye ihtiyaçları olduğunu göstermektedir. Performans değerlendirilmeleri aynı zamanda, şeffaflığı

getirmekte ve hesap verebilirliğin şekillendirilmesinin güzel bir yolunu teşkil etmektedir (Paksoy, 2006).

Performans değerlendirmenin yararları, sistemden etkilenenler açısından değerlendirildiğinde şu başlıklar karşımıza çıkmaktadır.

Kurum Açısından Yararları: Performansın değerlendirilmesi kurum açısından, verimlilik, hizmet kalitesi, planlama konularında kurumun hedeflere ne kadar yaklaşabildiğinin ortaya konulmasında yarar sağlar. Ayrıca değerlendirme sonuçlarına dayanarak kurumun insan kaynağının ödüllendirilmesi, cezalandırılması, iş araç ve gereçleri ile iş yöntemlerinin gözden geçirilmesine imkân sağlamaktadır (Bilgin, 2004:61). Bununla birlikte kurumun etkinliği ve karlılığı artar. Hizmet ve üretim kalitesi gelişir. Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir. İnsan kaynaklarını planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir (Uyargil, 2008:13). Kurumun vizyon ve stratejilerine göre belirlenen kurum hedeflerinin, bölümlere ve çalışanlara ulaştırılması ve entegrasyonu sağlanmaktadır (Işığışık, 2008:44).

Yöneticiler Açısından Yararları: Performansın değerlendirilmesi, yöneticilere çalışanları ile daha iyi bir iletişim kurma imkânı verir. Çalışanların güçlü ve gelişmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin tespit edilmesini sağlamaktadır. Yöneticiler çalışanlarını yakından tanıdıkça üst yönetimin ihtiyaç duyduğu vasıflı personeli tespit etme ve geliştirme imkânı elde etmektedirler (Paksoy, 2006). Yöneticilere yükseltme kararlarını almada ve yeni görevler için uygun personeli tespit etmede imkân sağlar (Barutçugil, 2002:182). Ayrıca, performansın değerlendirilmesi ile yöneticiler kendi güçlü ve zayıf yönlerini görürler, yetki devri kolaylaşır ve yönetsel becerilerde olumlu gelişme sağlanır (Bilgin, 2004:61).

Çalışanlar Açısından Yararları: Performansın değerlendirilmesi ile çalışanlar üstlerinin kendilerinden neler beklediklerini öğrenirler. Çalışanlar kurumda üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar (Uyargil, 2008:12). Çalışan açısından önemli yararlarından biri, çalışan insan kaynağı ile çalışmayan insan kaynağının yönetim tarafından bilinmesidir. Çünkü çalışanların beklediği en önemli fayda başarılı ve başarısız çalışanların yönetimce gözlemleniyor olmasıdır (Bilgin,2004:62).

2.5 Performans Yönetim Süreci

Şirket çalışanları, şirketin finansal yapısı gibi bileşenlerinin tümünden en iyi sonucu elde etmek için kullanılan araçlardan biri de performans yönetimidir.

2.5.1 Performans planlama

Planlama, tanım gereği, geleceğin akıl önünde tasarlanmasıdır. Buradan planlamanın gelecek odaklı bir kavram olduğu söylenebilir. Buna ek olarak, planlama zihinsel bir faaliyettir. Planlamanın ve planın karıştırılmaması gerektiğini belirtmek gerekir. İlki bir süreçtir, ikincisi bu sürecin sonucudur. Planlamanın bir sonucu olarak ortaya çıkan plan, planı hazırlayan kişi veya kurum için bir yol haritasıdır (Şahin, 2011: 152). Planlama, "alternatifleri seçme ve optimize etme ve bu alternatiflerin en iyisini seçme" olarak tanımlanabilir (Calcioğlu, 1994: 1).

Örgütsel hedeflerin belirlenmesi, performans yönetim sistemindeki ilk adımdır. Amaç, bir kişinin veya kuruluşun belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi beklenen sonucudur. İyi performans yönetimi için çalışanlar, Ne yapmaları gerektiğini, Ne yaptıklarını ve şirketin performansına katkısını bilmeleri gerekir. Bu nedenle, doğru hedefler belirlenir. Bu hedefler;

- Başarı ölçme yeteneği,
- Öncelikleri tanımlama,
- Hedefleri gerçekleştirmek için adımları ve zaman çizelgesini planlamak,
- Hedefleri sistemli olarak çalışanlara devretme,
- Performansın objektif ve art arda değerlendirilmesini sağlama. Hedeflerin olması gereken nitelikleri şöyle sınıflandırabiliriz:
- Tutarlılık: Kuruluşun hedefleri ve değerleri; bölüm ve örgütsel hedefler.
- Kusursuzluk (netlik ve hassasiyet): Hedefler açık ve iyi tanımlanmış olmalıdır,
- Zorluklar: Hedefler, yüksek performans standartlarını ve gelişimini teşvik etmelidir.
- Ölçülebilirlik: Hedefler, niceliksel performans ölçütleri biçiminde olmalı veya niceliksel olarak ilişkilendirilmelidir.
- Erişilebilirlik: Hedefler, bireyin yetenekleri dahilinde olmalıdır.

- Kabul Edilebilirlik: Üst ve alt ilgili hedef üzerinde anlaşmalıdır. Hedef iki taraflı olarak düşünölmelidir.
- Zaman Birleşimi: Hedeflere belirli bir süre içinde ulaşılmalıdır.
- Takım çalışmasına odaklanma: Hedefler bireysel başarı kadar takım çalışmasına da odaklanmalıdır (Kırbaş, 2014).

2.5.2 Performans değeriendirme

Performans değeriendirmesi, performans yönetimi sistemi içinde önemli ve karmaşık bir süreçtir. Kuruluşların etkin ve verimli bir çalışma gerektiren birçok hedefleri vardır. Performans yönetim sisteminin ana amacı, belirlenen kriterlere ve standartlara uygun olarak bireysel, organizasyonel veya grup performansını belirlemek, ölçmek ve geliştirmektir. Bireysel performans veya organizasyon performansının belirlenmesi ve ölçülmesi performans değeriendirme sürecini önemli kılar. Bu süreçte, objektif kriterleri belirlemek için mümkün olduğunca duyarlı olunması önemlidir. Performans değeriendirmesi, yönetim stratejileri tanımlandığında idari konumda olanlara yol açar. Değeriendirme sonuçlarına göre hedeflerin ne kadar yakınına yaklaşıldığı, başarılar ya da başarısızlıklar vurgulanmalı, eksik yönler tamamlanmalı ve başarı sağlanmalıdır. Bununla birlikte, organizasyonların çoğunda performans değeriendirmesi klasik bir yaklaşımla tek yönlü bir araç olarak uygulanmaktadır. Özellikle istatistiklerin, kayıtların ve resmi prosedürlerin önemli olduğu kuruluşlarda, performans değeriendirmesi yargılama ve cezalandırma şeklinde sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte, performans değeriendirmesi bir örgütsel bütünlük içinde ele alınmalıdır. Performans ölçütleri ve standartları açık ve öznel olmalı ve öznel değeriendirmelere yol açmamalıdır. Performans değeriendirmesi dinamik bir sistemdir ve başarı, başarısızlık, eğitim ve gelişim için takım çalışması, bilgi alışverişi, sorumluluk paylaşımı sağlar (Barutçugil, 2002: 178).

Literatürde performans değeriendirmesi ile ilgili pek çok tanım vardır. Bu tanımların biçimi farklıdır, ancak amacı ve içeriği benzerdir. Fındıkçı'nın tanımıyla performans değeriendirmesi (2003: 297): "Örgütün görevi ne olursa olsun, işi, faaliyetlerini, eksikliklerini, yetkinliklerini, işten çıkarmalarını, bütün olarak gözlemlemektir.

Barutçugil (2002: 179)'e göre performans değerlendirmesi: "Bireyin işindeki başarısını, tutum ve davranışlarını, ahlaki durumunu ve özelliklerini değerlendiren planlı bir araçtır." Günümüzde "Performans Değerlendirme Sistemi" adı verilen sistem, performans değerlendirmesi kavramını durağan olmayan bir dinamik değerlendirme süreci olarak görmektedir. Bu yaklaşımın amacı, çalışanların performansını planlamak, değerlendirmek, eğitmek ve iyileştirmektir (<http://www.msxlabs.org>). Performans değerlendirmesi ve performans yönetimi genellikle aynı anlamda kullanılırken, performans değerlendirmesi de performans yönetim sisteminde önemli bir işlemdir. Etkili bir performans yönetimi için çalışanların performansı ve kurumun performansı birbirlerini tamamlamalıdır. Burada yönetim ile çalışanlar arasında samimi ve dürüst bir iletişim kurulması önemlidir. Bu anlamda, her iki tarafın da sorumlulukları olduğu bilinmelidir. Yöneticiler, organizasyonun amaç ve hedeflerini açıkça çalışanlara iletmeli ve bu hedeflere, performans göstergelerine ve performans kriterlerine ulaşmada elde edilecek yolları ve faaliyetleri açık bir şekilde tanımlamalıdır. Çalışanlar ayrıca iş geliştirme ve performans artırımı konularında fikir ve önerileri yönetimle paylaşabilir olmalıdır.

2.5.3 Performans geliştirme

Performans değerlendirmeleri durumunda, çalışanların performansı örgütsel hedeflere ulaşamıyorsa performans yetersizliği ortaya çıkar. Bu yetersizliğin nedenleri tespit edilmiş ve bunları ortadan kaldırmak için eğitim ve gelişim planları hazırlanmıştır. Bu terim bazı kaynaklarda gelişme olarak, bazı durumlarda iyileştirme olarak kullanılır. Performans Yönetimi'nin en önemli amacı, verimlilik ve etkinlik sağlayarak her çalışan için başarı oluşturmaktır. Yöneticiler planlama, iletişim, değerlendirme ve geri bildirim sağlamaya çalışmamalıdır. Tüm bu aşamaların bir sonucu olarak istenen performansın nasıl elde edileceği, neden başarısız olabileceği ve ne zaman başarısızlık yaşanması gibi konuları araştırmak, organizasyonun, yöneticilerin ve çalışanların başarısının anahtarı olabilir. Performansı iyileştirme sürecinde, alınması gereken bazı önemli adımlar vardır.

Bunlar:

- Performans eksikliği nedir.
- Eksiklik türünün tanımı.
- Eksikliğin nedenlerinin tanımlanması.
- Eksikliğin nedenini belirlemek için bir plan geliştirilmesi.
- Bu planın uygulanması.
- Sorunun çözülüp çözülmediğinin incelenmesi ve eksikliklerinizin çözülmesi.
- Gerekli eylem planlarının oluşturulması ve uygulanması.

Bu aşamada öncelikle yapılması gereken performans eksikliğinin sebebini ortaya koymaktır. Sebepler ortaya çıktıktan sonra, performans iyileştirme planlarını çalışanlarla işbirliği içinde hazırlayıp uygulayarak süreci başarıyla tamamlayabiliriz.

2.6 Performans Değerlendirme Teknikleri

Belli iş grubunda bulunan personeller farklı özelliklere sahip olduklarından farklı değerlendirme teknikleri uygulanmak zorundadır. Bu değerlendirme bilimsel ölçütler doğrultusunda evrensel yöntemlerle yapılmalıdır.

Seçmiş olduğumuz yöntemin örgütün yapısına uymaması ve başarısız olması durumunda örgütteki çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesine ve örgüt performansının gerilemesine neden olur.

2.6.1 Klasik değerlendirme yöntemleri

2.6.1.1 Grafik değerlendirme

Bu metot belli bir iş grubunda bulunan personellerin işlerindeki kişisel başarıyı genel manada değerlendirebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Bir birimde bulunan personellerin tamamı ya da az miktarda personeli bulunan işletmelerde uygulanması yararlı bir metottur. Belli zaman periyotlarının sonunda personellerin bağlı buldukları yöneticilerce personellerin işle alakalı davranışları, şahsi nitelikleri ve işteki çıktılarının değerlendirmeye alındığı sistemli bir metot olup öznellik barındırmaktadır.

2.6.2 Kontrol listesi ve zorunlu seçim yöntemi

Bireylerin karşılaştırılmasıyla yapılmakta olan değerlemelerde kullanılmakta olan bu yöntem değerlendirmeyi yapanların öznel davranışlar sergilemeleri ve bu açıdan tutarsızlık oluşmasına mani olmak için ortaya konmuştur. Bu yöntemdeki değerlendirmelerin normal sıklık dağılımlarına uyması beklenmektedir.

Performans değerlendirme sistemlerindeki temel hareket noktası personellerin aralarındaki başarı farkını hassas bir şekilde belirleyebilme ihtiyacıdır. Bu farkların ortaya konabilmesi adına zorunlu dağıtım metodu değerlendirmecilerin bazılarında kısıtlamalar getirmektedir. Örgütler içerisinde kişilerin bireysel niteliklerinde olduğu gibi performans seviyelerinde de normal dağılım eğrisine (can eğrisine) uygun olan dağılımlar sergilemeleri gerektiği düşüncesinden yola çıkılarak bu metotta astlar, yöntem kapsamında beşli bir skalaya yerleşmektedirler.

2.6.3 Tanımlayıcı-metin tipi değerlendirme yöntemi

Kompozisyon yönteminde değerlendirilecek kişinin niteliklerini, yeteneklerini, üstünlüğünü ve zayıf yönlerini değerlendiren bir veya daha fazla paragraftan bir kompozisyonu hazırlaması gerekir. Personel seçimi söz konusu olduğunda, değerlendirmeler daha önce çalışmış işverenlerden, öğretmenlerden veya meslektaşlardan, özellikle de pozisyonlara atanacak personelin seçiminde alınacak yazılı bir kompozisyona dayanmaktadır. Yakın, iyi bilgilendirilmiş ve tanıdık olanlardan doğru ve açıklayıcı bilgileri hem sözlü hem de yazılı olarak toplamak için, genellikle resmi değerlendiricilerin geçerli bir biçimi vardır (Oberge, 1972: 63). Bu yöntemin önemli dezavantajları vardır. Bu dezavantajlar (Aldemir, 2004: 307):

- Her değerlendirme farklı kriterleri kullanacağından, genellemeler ve karşılaştırmalar yapmak mümkün değildir.
- Bazı durumlarda çok öznel olabilir. Öznellik önünde önlem alınabilecek hiçbir önlem yoktur.
- Her değerlendirme iyi bir yazar değildir ve olumlu bir durum bile olumsuz bir etkiye sahip olabilir.
- Makalelerin uzunluğu ve içeriği farklıdır.

2.6.4 Kritik olay yöntemi

Bu metotta değerlendirmeci, personeli işi yaparken gözlemleyip onun etkisiz ve etkili taraflarını belirleyip kaydetmektedir. Bu kayıtlarsa iş esnasında oluşan personelin başarısızlık veya başarısına etki eden olaylar olmaktadır. Bu da personellerin çalışma şartlarıyla alakalı tanımlanmalarını kapsamaktadır. Bu metotta personelin işine dönük davranışları göz önüne alınmaktadır. Personel sürekli gözetildiğinden rahatsızlık duyacak ve bu da performansını kötü etkileyecektir.

2.6.5 Derecelendirme ve puanlama yöntemi

Bu değerlendirme yöntemi, en yaygın kullanılan değerlendirme yöntemidir. Genel izlenim ve başarı durumuna göre, işgalciler önceden belirlenmiş yeterlilik seviyelerine ayrılmıştır. Genellikle beş yeterlilik seviyesi kullanılır. Bunlar; çok iyi, iyi, ılımlı, yeterli, zayıf. Çalışan nitelikleri bu tanımlardan herhangi biriyle eşleşirse, gruba dahil edilir. Aynı zamanda, her grup kendi aralarında bir azalma sırası sergiler. Bu değerlendirme yönteminde, güvenilirlik, girişimcilik, üstünlük, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzeri faktörler açısından geçmişteki belirli bir zamanda bağlı olduğu değerlendirici tarafından değerlendirilir. Bu yöntemin uygulanması çok kolaydır ve az zaman aralığı ile kullanmak mümkündür. Öte yandan, değerlendiriciler kişisel değerlendirmelerine göre sokrandığından, değerlendiriciler bu yöntemi yerine getirirken önyargılıdır ve yanlış bir değerlendirme yapabilirler (Özgen ve arkadaşları, 2000: 224).

Çalışanı değerlendirmek için oluşturulan ölçütler için en uygun seçeneği işaretlemeye dayanan bir uygulamadır. Seçeneklerin tanımlanmasında, değerlendirici ölçütler ve seçenekler arasındaki farkları anlamaya yardımcı olur.

Derecelendirme yönteminin avantajları (Ayan, 2011: 213):

- Diğer yöntemlerden daha açıktır.
- Tutarlı bir değerlendirme sağlar.
- Sonuçların elde edilmesi kolaydır, maliyet düşüktür.

Derecelendirme yönteminin dezavantajları;

- Seçenekler arasındaki farklılıkların açıkça ifade edilmesi gerekir.
- Seçim yapmak profesyonellik gerektirir.

2.6.6 Karşılaştırma ve sıralama yöntemi

Sıralama yöntemi performansın değerlendirilme yöntemleri içerisinde kullanılan en eski yöntemlerindendir (Bilgin, 2004:56). Sıralama yöntemi ucuz ve pratiktir. Değerlendirme az zaman ve en az gayret gerektirir. Sıralama yöntemi kendi içinde uygulandığı tekniğe göre farklılıklar gösterir. Basit sıralama yönteminde değerlendirmeyi yapan kişi çalışanlarını en başarılıdan en başarısıza doğru sıralar. Diğer bir sıralama yöntemi ise ikili karşılaştırma yöntemidir. Bu yöntemde daha önceden belirlenmiş olan çiftler halindeki çalışanlar birbirleri ile karşılaştırılır. Başarılı olanın isminin yanına bir işaret konulur. Bu işaretlerinin toplanmasında en fazla işarete sahip olan çalışan en başarılı olarak kabul edilir. Bu yöntemde karşılaştırılacak çalışanın fazla olması çok zaman alıcı olacaktır. Karşılaştırma sayısı formül kullanılarak bulunmaktadır (Uyargil, 2008:52-53).

Sıralama yönteminin uygulamasının kolay olmasının yanında, değerlendirme esnasında hale etkisi ve en son olayın etkisinde kalma gibi nedenlerden dolayı yanlış değerlendirmelere neden olabilmektedir (Özgen, 2005:246).

Bu yöntemde, yöneticilerden, çalışanlarını belli bir ölçüte göre başarılıdan başarısıza doğru sıralanması istenir. Yirmi kişiden az gruplarda uygulanabilen bu yöntemde başarılı ve başarısız arasında kalan çalışanların sıralanmasında zorluk yaşanmaktadır. Bunun yanında diğer bir sakıncası da çalışanın hangi açılardan başarılı, hangi açılardan başarısız olduğunu göstermemesidir (Yüksel, 1997:174). Bu yöntemde yöneticiler çalışanlarını genel başarı durumlarına göre veya kendilerinde bıraktıkları izlenime göre bir değerlendirme yapar (Tortop, 2007:281). Bu yöntem az zaman alması ve kolay olmasının yanında, yukarıda sayılan sebeplerden dolayı tam, objektif ve adil bir değerlendirme sonucunu doğurmamaktadır.

Basit sıralama yönteminde, değerlendirici, çalışanları en başarılıdan en doğru sıralar. En basit yöntem budur. Bu yöntem, değerlendiricinin listeye yerleştirmesiyle başlar, en iyi elemanı en üste, en kötü en sona yerleştirilir. Daha sonra tüm çalışanlar listeye yerleştirilir ve ikinci en iyi ve ikinci en kötü olur. Çalışanların, değerlendiricinin başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, küçük işletmelerde uygulanabilir.

Çizelge 2.1: Basit Sıralama Yöntemi

1. Ebru Gündeş	7.
2.	8.
3.	9.
4.	10.
5.	11.
6.	12. Mustafa Keser

Kaynak: Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Yayıncılık, İstanbul,2006, s.341.

İkili karşılaştırma yöntemi, meslekleri birbiriyle karşılaştıran bir yöntemdir. Çalışanlar üstten alta doğru soldan sağa matris masasına atanır ve her meslek diğer mesleklerle karşılaştırılır ve diğer mesleğe göre başarılı olduğu görülenlerin üzerine "+" işareti konur. Karşılaştırmanın sonunda, form "+" sayısı asgari değerden düşük olana kadar çalışan sayısını yazarak tamamlanır. İkili karşılaştırma yönteminde başarı sırası kolayca elde edilir ve her meslek birbiriyle karşılaştırılır (Eraslan, 2005: 97). Kalabalık gruplara yöntemi uygulamak zor ve zaman alıcı olur, çünkü ikili karşılaştırma yönteminde karşılaştırılacak insan sayısı karşılaştırma sayısını artırır. Bu nedenle, bu yöntem, az sayıda çalışanı olan küçük işletmelerde kullanılabilir. Günümüzde, basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanımı çok sınırlıdır. Çünkü bu yöntemlerde, başarı veya başarısızlık sayısı belirlenemez, çünkü insanlar nicelik kazanamazlar (Bayraktaroğlu, 2003: 118-119).

2.6.6.1 Davranış değerlendirme ölçeği

Zorunlu seçim yöntemi ve sınıflandırma yöntemini birlikte kullanarak oluşturulan bu yöntem, çalışanların durumunu gösteren tek seçeneğin işaretlenmiş olması gerçeğine dayanır. Davranış değerlendirme formunun hazırlanmasına çalışanların katılımına izin verilmesi, çalışanın formu diğer yöntemlere göre kabul etmesine izin verir.

Davranış değerlendirme yönteminin avantajları (Ayan, 2011: 215);

- Çalışanın diğer yöntemlerden daha çok benimsediği bir uygulamadır.
- Planlama ve kariyer planlaması için içerik kaynağıdır.
- Çalışanın yaptığı işe göre, puanlara gidecekler.

Davranış değerlendirme yönteminin dezavantajları (Ayan, 2011: 215);

- Yöntemin geliştirilmesi uzun sürüyor, bu da zaman alıcı ve masraflı.

2.6.6.2 Zorunlu dağılım yöntemi

Böyle bir yöntemin ortaya çıkmasında temel amaçlardan biri, değerlendirmeler esnasında ortaya çıkabilecek tutarsızlıkları önlemektir. Örneğin; süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerlendiricilerin çok merhametli hareket ettiğinden, değerlendirdiği kişileri ölçeğin ya en yüksek noktasında ya da orta noktalarında kümelendirilebilirler. Zorunlu dağılım yöntemi bu tür durumları önlemek amacıyla geliştirilmiştir (Bingöl, 2006:341). Bu yöntemde, değerlendirme yapılırken istatistikteki normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanır. Bu yöntemde kullanılan varsayım, bir kurumda çalışanlardan küçük bir grubun çok başarılı ve çok küçük bir grubun ise çok başarısız olacağı, diğerlerinin ise bu iki grup arasında dağılacığıdır (Yüksel, 1997:175). Değerlendirmeyi yapanlar astlarını belirli dağılımlar içinde değerlendirmeye zorlanırlar. Örneğin; %10 en başarılı, %20 başarılı, %40 orta, %20 başarısız, %10 en başarısız şeklinde dağılım yapabilir ve değerlendirmeyi yapanlar astlarını bu belirtilen dağılım içerisine yerleştirmek zorunlulukları vardır (Özgen, 2005:248). 100 kişilik bir çalışan grubu bu dağılıma göre dağıtıldığında en başarılı 10 kişi, başarılı 20 kişi, orta 40 kişi, başarısız 20 kişi ve en başarısız 10 kişi şeklinde dağılımını yapmak zorundadır. Bu yöntemin güvenilirlik açısından diğer yöntemlere göre yüksek olduğunu savunanlar vardır. Özellikle birden fazla değerlendirme yapan kişinin ve çok sayıda değerlendirilecek kişinin bulunduğu durumlarda tek düze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan bir yöntem olarak görülmektedir (Uyargil, 2008:55). Bu yöntemin en büyük avantajı tarafsızlıklardan etkilenmemesidir. Ancak, bu yöntem sonucunda elde edilen sonuç da, çalışanlar arasındaki gerçek farklılıklar hakkında tam bilgi vermemektedir (Çiftçi, 2007:179).

Bu yöntem de sıralama yönteminde olduğu gibi çalışanların performans düzeylerini genel bir ölçüye dayandırılarak ölçen bir yöntemdir. Bu nedenle bu yöntemin, sonuçların çalışanlara bildirildiği ve birlikte tartışıldığı, açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde kullanılması uygun görülmemektedir. Bu yöntemde, değerlendirilen her grupta, normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek güçtür. Bunun yanında, ücretlere dayalı kararların alınmasında bu yöntemin kullanılması sakıncalıdır. Çünkü çalışanlar arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadığından adil bir ücret artışı yapılması zordur (Uyargil, 2008:55).

Ayrıca belirli standartlara göre seçilerek işe alınan çalışanların, örneğin ilk yıl değerlendirmesinde %10 başarısız sayılması zorunlu olacaktır. Bu da bu yöntemin tutarsızlığını göstermektedir (Dicle, 1982:43-41).

2.6.7 Modern değerlendirme teknikleri

2.6.7.1 360 derece değerlendirme yöntemi

"360 derece geribildirim", bir mesleğin performansının meslektaşları, yöneticileri, kendinden direktörler, iç ve (uygun olduğu yerde) harici müşterilerin toplanan belirli iş performansı bilgileri ışığında değerlendirildiği dönemdir (Barutçugil, 2002: 202). Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında, işgal sadece üstten gelen geribildirim alırken, 360 derece geribildirim yöntemi, işyerine geribildirim vermek için mesleki performansı gözlemleyerek daha geniş bir meslek grubundan geribildirim sağlar. Bu metot, mesleki performans üzerine birden fazla perspektif yansıtır ve her yönüyle performansın değerlendirilmesini sağlar. Kültürümüzde insanlar, özellikle iyileştirilmesi gerekenler veya olumsuz yönleri hakkındaki görüşleri olan insanlar hakkındaki düşüncelerini özgürce paylaşmak için tereddüt ediyorlar. Kendimizle ilgili olarak iyileştirmek için ihtiyaç duyduğumuz şeyle yapıcı bir şekilde ilgilenmekle birlikte, yanlış anlama ya da bireysel bir sorun olarak algıladığımızdan korkuyoruz. Bu, sonuç olarak, insanlar kendileri hakkında yeterince dürüst geri besleme almıyorlar. Benzer şekilde, kuruluştaki çalışanlar yılda bir kez performanslarına ya da performans görüşmelerinde iki kez geribildirim almasına rağmen, bu geri bildirim yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır. 360 derece geribildirim, işgalin, iş ortamında yakından izlenebilen farklı grupların görüşlerini iş dünyasına iletmesini sağlar. Bu doğrultuda, yolcu, performansıyla ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü görebilir ve bu, kişinin tek bir kişinin görüşünü yansıtmamak açısından sonuçlara itiraz etmesini önler.

360 derece geribildirim, insanların birbirlerine geri bildirimde bulunmalarına, gelişmelerin güçlü ve açık alanlarına ilişkin ayrıntılı bilgi vermek için insanların gelişimlerini destekleyen bir süreçtir. 360 derecelik değerlendirme yaklaşımı, çok sayıda kişi ve değerlendirme sırasında kullanılan önlemler nedeniyle bu ismi almıştır. Bu sistem, bir yönetici ya da bir personel, aynı seviyede çalışan ekip üyeleri, işverenle işbirliği içerisinde çalışan diğer bölüm müdürleri, bağlı

oldukları müdür ve müdür ile birlikte çalışan personel olarak değerlendirilebilir. Değerlendiren gruba müşteriler veya tedarikçiler eklenir. Sistem dört ila on arasında değerlendirme yapıyor. Anlatı parçalarına ek olarak, objektif kriterler de vardır. Kişinin değerlendirmesinde yer alan 360 derece yaklaşımın etkisi anonimdir. İncelemecilerin kim olduğu bilinmemekle birlikte, hangi pozisyonda oldukları (işgörenler, denetçiler) bilinir. Sistem savunucuları, önyargıdan kaynaklanabilecek değerlendirme hatalarını en aza indirmek için sistemin çok yararlı olduğunu düşünmektedir (Payam, 2002).

360 derece geribildirim belirli avantajlara sahiptir (Barutçugil, 2002: 203);

- Başkalarının perspektiflerini daha iyi anlamak, güçlü ve zayıf yanlarını daha net görülmesini sağlar. Mesleki yönden kendini geliştirme çabaları daha odaklı ve daha etkin hale gelir.
- Kişi daha geniş performans bilgisi alır.
- Geri bildirim daha dürüst ve net olacaktır.
- Başarının beklentisinin ne olduğunu açıklanır.
- Meslekler ve yöneticiler arasındaki açık ve odaklı iletişimin temelini oluşturmaktadır.
- Çalışanların, güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır.
- Ekip üyelerinin grubu etkileyen performans sorunlarına daha fazla katkıda bulunmasına izin verir.

"360 derece performans geribildirimi", ekip anlayışına dayanan ve küçülme gibi büyük organizasyonel değişiklikler yaşanmadığında gelişen ve güven veren bir iş ortamı olduğunda başarıyla uygulanır. 360 derece geribildirim ve geliştirme sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geri bildirimlerin yanı sıra bir grup veya ekibin performansıyla ilgili genel eğilimler de sağlanabilir. Bu aracın bir diğer kullanımı, ekip çalışmasını güçlendirmek, ekip içinde iletişimi artırmak ve astların, kendi performanslarını üstleri ve diğer meslektaşları ile görüş bildirmelerine izin vermektir. Son olarak, bu araç organizasyondaki değişiklikleri belirlemek ve değişikliği hızlandırmak için kullanılabilir. 360 Derece Geri Bildirim ve Geliştirme Sistemi, kurum tarafından kullanılan mevcut bir performans değerlendirme sistemi olmadığında performansı değerlendirmek için kullanılabilir veya mevcut bir performans değerlendirme sistemine ek olarak

kullanılabilir. Bununla birlikte, çalışan performansının en etkili ölçüsüne hem hedef hem de yeterliliklerin ölçülmesiyle ulaşıldığı unutulmamalıdır. 360 derece geribildirim yalnızca yeterliliği ölçebilmeyi sağlar. Bu açıdan bakıldığında, bir şirketin 360 derece geribildirim ve geliştirme sistemini uygulama yeteneği, tanımlama kabiliyetine bağlıdır. Buna ek olarak, kurum içerisinde bu yöntemin sağlıklı bir şekilde uygulanabileceğinden ve kurumun kendi gelişimine katkıda bulunabileceğinden emin olmak için kurum içerisinde bir güven ortamının olması önemlidir (Payam, 2002).

360 derece uygulama için aşağıdaki önerileri göz önüne almak yararlıdır (Aydemir, 2001: 276);

- Değerlemeye kimlerin katılması konusunda karar vermek kolaydır. Fakat dikkat edilmesi gereken geri bildirimler güvenilirdir.
- Değerlendiriciler bu nedenle birbirlerini tanımalı ve hatta deneyimleri paylaşmalıdır.
- Geri bildirim uzmanı, verilerin doğruluğunu kontrol etmelidir.
- Sayısal değerlemelerin tamamlayıcı ve adli (anlatı) değerlemelerle tutarlı olmasını sağlamak için özen gösterilmelidir. Tek başına sayıları çok mantıklı olmayabilir.
- Yorulmaktan kaçınılmalı, herkesi aynı anda değerlemeye çalışılmamalıdır.

2.6.7.2 Başarı kayıtları yöntemi

Bu yöntem, dönem başında bireysel performans hedeflerinin belirlenmesine ve ulaşma derecesinin ölçülmesine ve ulaşılamazlarsa nedenlerinin araştırılmasına dayanır. Yöneticileri eğitmeyi ve geliştirmeyi hedeflemektedir. Burada, hedeflerin yöneticilerle istişare edilerek ölçülebilir bir şekilde konması, değerlendirmelerin sıkça yapıldığı ve başarıyla ilgili bilgilendirilmelerini de kapsar. Bu nedenle, performansı değerlendirilen elemanın veya yöneticinin, sapmaları düzelterek bireysel iyileştirme planını hazırlaması beklenir (www.koniks.com).

2.6.7.3 Alan incelemesi yöntemi

Bu yöntem amir ve yöneticilerin doğru değerlendirme yapabilmek için ihtiyaç duydukları desteği sağlar. İnsan kaynakları bölümünden bir kişi bürosundan ayrılarak doğrudan çalışanların yanına gider ve onların davranışlarını takip eder. Daha sonra hazırladığı soruları yöneticilere ileterek cevaplar alır ve bu cevapları

rapor haline getirir. İhtiyaç halinde bu raporlar güncellenebilir. Bu sayede, değerlendiriciler arasındaki farklılık en aza indirilir ve standardizasyon sağlanmış olur (Bingöl, 2013:396)

2.6.7.4 Amaçlara göre yöntem yaklaşımı

Hedeflere göre, yönetim, yöneticilerin ve astların birlikte hedeflerini belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve sonuçlarını belirleyecekleri ve bu hedeflerin ve sonuçların belirli dönemlerde başarıldığının incelendiği bir süreçtir. Sonuçların değerlendirilmesi sürecinde, astlar toplu olarak üzerinde anlaşmaya varılan hedeflerin ne dereceye kadar ulaşıldığını belirlemeye çalışmak için bir araya gelirler. Hedefler, çalışanların performans ölçütleri olarak kullanılır. Değerlendirme, personelin bu hedeflere ulaşma derecesine dayanır (Balcı, 2000: 150).

Başarının değerlendirilmesi için bir yöntem olarak, çeşitli amaçlarla motivasyon tekniklerine göre yönetim amaçlarını belirlemede astların katılımını sağlamak için bir planlama tekniği, bir yönlendirme ve objektif geri bildirim sağladığı için çeşitli kullanım alanları vardır, yöneticiler ve astlar birlikte performansı değerlendirir. Amaçlara göre, yönetim programının oluşturulmasında atılan adımlar şu şekildedir (Woods, 1997: 209);

- Çalışan, değerlendirme süresi için hedefler önermektedir.
- Çalışan ve yönetici, bu hedefleri tartışır, neye ihtiyaç duyulduğunu belirler ve çok spesifik bir hedef üzerinde anlaşmaya varır. Bunlar yazılır.
- Çalışma ve yürütme amaçlarına ulaşmada çok özel bir eylem planı hazırlamak konusunda anlaşmaya varılır.
- Yönetici, değerlendirme periyodu sırasında gayri resmi başarıya teşvik eder.
- Dönem sonunda, çalışanlar ve yöneticiler başarılarını tartışır ve ulaşılan hedefler konusunda anlaşmaya varılır.
- Süreçler tekrarlanır.
- Hedeflere göre, tüm çalışanlar yönetim tekniğinde aynı sınırdaki yer alıyorsa, her personel tek başına değerlendirilir.

2.6.7.5 Davranışsal değerlendirme skalaları

Davranışsal değerlendirme ölçekleri, geleneksel değerlendirme skalalarının dezavantajlarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Bunlar Davranışsal

Beklenti Ölçekleri ve Davranışsal Gözlem Ölçekleri'dir. Davranışsal Beklenti Ölçekleri yönteminde, diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, bir kişinin performansı çeşitli ölçütlerle ölçülmeye çalışılmaktadır. Davranışsal beklenti ölçeği, bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olup olmamasına bağlı olmaksızın, spesifik iş gereksinimlerini etkin bir şekilde yerine getirecek davranışları sergileyebileceğini değerlendirir (Uyargil, 2013: 51).

Belirli ölçütler için geliştirilen alternatif yanıt ifadeleri aynı zamanda ölçekte çeşitli performans düzeylerini temsil eder. "Davranış beklentisi ölçekleri üzerine odaklanmış performans sonuçları değil, iş sürecinde gösterilen işlevsel davranışlardır (Barutçugil, 2002: 192). Bu davranışların etkin iş performansından kaynaklandığı varsayılmaktadır. Yöntemin olumlu yönleri yöneticilerin ve çalışanların aktif katılımı nedeniyle ve davranış tanımları işçiye göre belirlendiğinden çalışan performansı hakkında geribildirim vermek mümkündür. Ama zaman ve istikrar ihtiyacı yöntemin geliştirilmesinde bir sorun olarak görülmektedir (Barutçugil, 2002: 193). Ek olarak, iş grupları ve farklı işler için farklı formlara duyulan ihtiyaç, yöntemin geliştirilmesini zorlaştırır ve aynı zamanda maliyeti artırır. Davranışsal gözlem ölçeklerinin yönteminde en önemli fark, bir çalışanın davranışının bir gözlemci tarafından aktif olarak izlenmesidir (Uyargil, 2013: 52). Davranışsal gözlem ölçekleri, davranışsal beklenti ölçeklerinin zayıflıklarını gidermek ve güçlüklerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde astlar, gözlenen davranışların arzu edilen davranışların derecesine göre değerlendirilir; onlardan beklenen davranışları ne ölçüde yerine getirebildikleri ölçüsüne göre değildir (Ada, 2008). Çalışanlar, çeşitli kritik olaylara göre değerlendirilir. Her olay için, puan aralığındaki belirli noktalarda puanlanır ve toplam puanlar değerlendirme sonuçlarını oluşturur. Bu yöntemin avantajı, gözlemlenen davranışlar değerlendirildiğinden geribildirim yapmak daha kolaydır ve astların değerlendirme yapmaları daha elverişlidir. Dezavantaj, diğer yöntem olan davranışsal beklenti ölçekleri gibi zaman alıcı ve masraflı olmasıdır.

2.6.7.6 Değerlendirme merkezi yöntemi

Değerlendirme merkezleri, bir kişinin kendi mesleğine ilişkin becerilerini ve yeterliklerini değerlendirmek için güçlü bir yöntem olarak tanımlanabilir. Uygulama boyunca çok yakından yapılan simülasyonlar ile bu yöntem,

değerlendiricilerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmek ve ilgili pozisyona ulaşma potansiyeline sahip olup olmadıklarını tahmin etmek için mükemmel bir fırsat sunmaktadır. Değerlendirme merkezi, çok sayıda katılımcının ve çok sayıda değerlendirmenin katılımcıların performanslarını belli aşamada değerlendirdiği bir süreç olarak ifade edilebilir. Değerlendirme merkezi genellikle dış alanda uygulanmakta ve altı ila on iki çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Değerlendirme merkezleri ağırlıklı olarak kişilerin karakter özelliklerine, yönetsel becerilere ve yönetim görevleri için gereken bireysel becerilere sahip olup olmadıklarını belirlemek için kullanılır. Ayrıca, insanların ekip üzerinde çalışma becerisine sahip olup olmadıklarını belirlemek için kullanılır. Değerlendirme merkezlerinde kullanılan çalışmalar; lidersiz grup tartışmaları, mülakatlar, bekleme sorunları ve rol oynama (Erkut, 2004: 51). Liderlik grup tartışmaları: Bir ekip olarak liderlik grup tartışmalarında 5-7 kişi belirli bir zaman aralığında beraber çalışmak ve belirli bir sorunu çözmek zorundadır. Bu problem, alım satım, bir çalışanın belirli bir seviyede atanması veya bir ürün yaratılmasıyla ilgili olabilir.

Bekleyen sorunlar: Bu, bir yöneticinin masasının bekleyen sayı bölümünde görünecek çeşitli belgeleri içerecektir. Katılımcılardan materyalleri okumaları ve gerekli tepki seçeneklerini seçmeleri istenir. Bu tepkiler, yönetici transferi, muhalefet, toplantıların planlanması veya gündemi tam olarak düşünmek gibi konuları içerebilir. Rol oynama: Bu yöntemde, katılımcının yönetici veya başka bir kişi rolü üstlenmesi anlamına gelir. Örneğin; değerlendirme merkezindeki katılımcının daha önce bir astın üzerinde olumsuz bir performans sergilediğini bildiren bir yöneticinin rolünü üstlenmesi istenir. Söz konusu personelin performansı hakkında katılımcıya bilgi verilir. Katılımcının belirtilen personelle olan performans sorunları üzerine 45 dakikalık bir toplantı hazırlaması ve yaptırması istenir. Personelin rolü değerlendirme merkezi ya da şirketin başka bir üyesinden bir yönetici ya da bir tasarım grubu tarafından yürütülür (Erkut, 2004: 52).

Değerlendirme merkezi de bazı testleri içerebilir. İlgi ve beceri testleri, kişinin kelime dağarcığını, genel zihinsel becerilerini ve akıl yürütme becerilerini değerlendirmek için de kullanılabilir. Kişilik testleri; personelin başkalarıyla birlikte olup olmadığı, belirsizlik durumlarının toleransları ve yöneticinin

başarısını etkileyecek olan diğer bireysel özelliklerdir. Değerlendirme merkezindeki alıştırmalar, çalışanların yönetim ve bireysel becerilerini ölçmek için tasarlanmıştır. Bu lilen beceriler genellikle; liderlik, szli iletişim, yargı, örgütsel yetenek ve hoşgrdr. Değerlendirme merkezlerinde yöneticiler genellikle uzman olarak katılırlar. Yöneticiler, beceri ile ilgili hareketleri değerlendirerek personel seçimleri yapmak için eğitilmiş kişilerden oluşur. Genellikle her uzmanın her egzersizde bir veya iki kişinin hareketlerini gözlemlemesi ve kaydetmesi gerekir. Uzman kişilerin notlarına tanıklık eder ve personelin beceri düzeyini derecelendirir. Tüm tatbikatlar tamamlandıktan sonra, uzmanlar toplantıya ve değerlendirmeye katılan her kişi hakkındaki gözlemlerini tartışırlar. Uzmanlar, birbirlerinin derecelerini karşılaştırır ve her bir becerinin her bir personelinin derecelendirilmesi konusunda anlaşmaya çalışırlar (etin, Arslan 2000:155).

3. İŞ TATMİNİ TANIMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI

3.1 İş Tatmini Tanımı

Örgütlerde sürekliliği temin eden etmenlerden bir tanesi iş gücüdür. Hizmet ve emeğe dayanan işlerde personeller örgütler açısından ciddi önem taşımaktadır. Çalışma ortamlarında personellerin görevleri ile alakalı geliştirmiş oldukları pozitif tavır ve tutumlar iş tatminiyle alakalı bilgi sağlamaktadır. İş şartlarıyla alakalı beklentinin pozitif doğrultuda karşılanabilmesi personellerin iş tatminlerini ve doyumlarını sağlamaktadır. Aylık gelir, kurumsal imaj statü, özgüven, kişisel tatmin gibi kazanımlar bulunması iş tatminine destek olan etmenlerdir. Yönetenlerin var olan iş gücünü planlayıp harekete geçmeleri personellerin verimini ve performansını yükseltmede destek etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu husus yönetimi sürekli hem rekabet üstünlüğü hem zaman yönetimi bakımından örgütlerin yer almış oldukları pazar piyasalarında bir konumda bulunmalarını sağlamaktadır (Kale, 2015:104). Erdil ve diğerlerine göre (2004) iş tatmini örgütlerdeki personellere ait duygusal beklentinin gerçekleşmesi ile gelişmekte olan memnuniyet hissidir (s. 18). Personel beklentisinin karşılanmaması halinde iş tatminleri azalmakta ve örgütlere aidiyet hissinde düşüş görülebilmektedir. Türk'e (2007) göre personellerin işlerine yönelik pozitif tutumlarının sürmesi iş tatminiyken negatif davranışlarsa iş tatminsizliğidir (s.68). Ceylan ve Ulutürk'e göre (2006) iş tatminsizliği personelin iş ile alakalı beklentisinin karşılanamamasıdır (s. 50).

Odom, Boxx ve Dunn (1990) iş tatmininin personelin işle alakalı pozitif ve negatif biçimde yaşamış olduğu etkileşimler olduğunu ifade etmişlerdir (s. 159). Mitchell ve Larson'a (1994) göre iş tatmini yapılmakta olan işin kıymetli oluşu ve personelin bu kıymetin bilincinde olarak haz duymasıdır (s. 54). Demografik nitelikler, bilişsel kabiliyetler, iş deneyimi gibi birtakım unsurlar iş ve iş tatminiyle alakalı tutumlara etki edebilmektedir.

Belirtilmiş olan unsurlar örgütlerce değiştirilememekte olan hallere örneklerdir. Literatüre bakıldığında iş tatminini sağlamanın örgütlerdeki öncelikler içerisinde olduğu görülmektedir (Yelboğa, 2012:172).

İş tatmininde tarihi gelişim I. Dünya Savaşı ile beraber Amerikalı ve Avrupalı psikologlarca personellerin iş ortamlarında yaşamış oldukları problemlerin incelenmesiyle başlamıştır. Savaşın ardından iş ortamlarında işgücü veriminde meydana gelen düşmeler ve işten ayrılmadan doğan problemlerin çözümlenebilmesi adına bazı araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Yapılmış olan araştırmalara göre personellerin fiziki niteliklerinin onlara ne şekilde etki ettiğine bakılmıştır (Türk, 2007: 71). Bu konu ile alakalı ilk olarak Elton Mayo ve arkadaşları 1920 ve 1930'larda Chicago Western Elektrik işletmesinde Hawthorne çalışmaları gerçekleştirmişlerdir. Hawthorne çalışmaları ile birlikte iş tatmini olgusu doğmuş, fakat kuramsallaşmamıştır. Yapılmış olan araştırmanın işverenler üstündeki finansal neticeleri olarak gürültü, ısı, ışıklandırma, ücret gibi etmenler saptanmışken personel bakımındansa bu fiziki çalışma şartları olmuştur. Hawthorne etkisinin yaratmış olduğu akıma yönelik eleştirilerin en sertini Brayfield ve Crockett'ten gelmiştir. Elde edilmiş olan neticelerin bireylerin davranış ve fikirlerini değiştirebilmeye dönük yapay metotlarla gerçekleştirilen çalışmalar olduğunu ve literatüre delil teşkil etmeyeceğini ifade etmişlerdir (Gür, 2006: 83-84). Saklan'a göre (2010) Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi'nin yaptığı araştırmalardan bazılarında iş tatmini genel olarak pozisyon ve maddi bakımdan tatmin, örgütsel etkinliğe yarar sağlama, kendiliğinden meydana gelen iş tatmini ve ekipteki arkadaşlar ile gurur duyma biçiminde dört şekilde belirlenmiştir.

II. Dünya Savaşı'nın ardından iş tatmini olgusu net biçimde oluşmuştur. İşverenler bu olguya gerekli özeni göstermedikleri için o dönemlerde yürürlükte bulunan fabrikalardaki fiziki şartlar yetersiz olmuştur. Kötü iş şartları sebebiyle personel performansının düşmesi, işten ayrılmalar artmıştır. Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları maddi problemler ve sanayi ilişkileri çıkmazı iş tatminine gerekli önemin verilmesine ve bu hususta gerçekleştirilen araştırmaları desteklemeye katkı yapmıştır (Saklan, 2010:42).

1940'larda Maslow tarafından yapılan çalışmalar ve ilerleyen dönemlerde Alderfer'in yaptığı çalışmalarla iş tatmini olgusu personellerin gereksinimlerinin doyuma ulaşması ile ilişkilendirilmiştir. Kişi Maslow'a göre tam olarak bir

doyuma varamamaktadır. Kişinin gereksinimlerinin giderilemeyen bölümleri kişiyi daha üst düzeye gelebilmek adına istenen hedefe yönlendirmektedir (Türk, 2007: 71-72). Personele yaklaşma biçimi 1950-1960 döneminde değişmiştir. Bu yaklaşım kapsamında kişiler psikolojik ve sosyal bakımdan ele alınmışlardır. Organizasyonların elde ettikleri maddi değer ve sermayelerin tek başına anlamsız olduğu ve bunun personele etki etmediği görülmüştür. Örgütlerin kalifiye ve yüksek donanımlı personele sahip olmalarının dışında bunların tümünü harekete geçirebilecek iş tatminini kurum içinde sağlamaları gereklidir (Davran, 2014:7). Gür'e göre, (2006) 1960'larda Edwin Locke iş tatminine değişik bir açıdan yaklaşarak bunu bir tutarsızlık işlevi şeklinde düşünmüştür. Bu durumysa beklenen performans ve gerçek performans düzeylerinin tutarsızlığı biçiminde değerlendirmişti. Batı'da 1970'lerin ardından iş tatmini olgusu doğmuş ve bu süreç içerisinde personellerin işe yönelik geliştirmiş oldukları tavır ve tutumlar ele alınmıştır. Genç personeller; mesleklerin toplumdaki yerlerinden, amaçlarından, statülerinden maddi getirilerini daha çok önemsemektedirler (Gür, 2006: 87). İş tatmini olgusunun performans ölçütünde bir belirleyici mi yoksa netice mi olduğuna dair 1980'lerden itibaren gerçekleştirilen çalışmalarda çatışmalar ve fikir ayrılıkları meydana gelmiştir (Türk, 2007:73). Bu konu ile alakalı 1990'da yapılan bir çalışmada örgütün elde etmiş olduğu kâr oranları müşterilerle personellerin ilişkileri ve personellerin iş tatmininden etkilenmiş oldukları görülmüştür (Gür, 2006: 87).

3.2 İş Tatmininin Önemi

Örgütlerde iş tatmini personellerin etkililiğini ölçmek için kullanılmakta olan araçlardan bir tanesidir. Bunlar yönetici, örgüt ve personel bakımından incelenmiş ve aşağıda açıklaması yapılmıştır.

Personel açısından: Personelin hayatında mühim bir yeri bulunan iş, gündelik yaşamın mühim bir bölümünü meydana getirmektedir. Personellerin bağlı oldukları örgütlerde işlerini severek yapabilmeleri diğer yaşamsal alanlarda da pozitif olmalarını sağlamaktadır. İş doyumunu üst düzeyde yaşayan personel Saklan'a göre (2010); huzurlu bir aile hayatının devamı, toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iç huzur için gereken şartı sağlamışlardır. Örgüt içerisindeki pozitif yaklaşım biçimi personel genel, dışsal ve içsel tatmin manasında doyuma

ulaşabilmesinde etkilidir. Bunun neticesinde olumlu bir iş tatmini yaşayan personellerin örgüt içerisinde işten ayrılma niyetlerinde düşme olurken iş kazaları da azaltmaktadır (s. 44). Örgüt açısından: Örgütlerdeki personellerin uyum sağlama süreçlerinde insan kaynakları son derece etkilidir. İşgücü profillerine göre yapılmakta olan değerlendirmelerin neticesinde işe uygun olan çalışanların alınmasının örgütsel devamlılığı temin eden bir etmen olduğu görülmüştür. Çalışma ortamlarının personelin iş tatminine göre değiştirilmesi ve düzenlenmesiyle bu süreç içerisinde pozitif etkiler yaratmaktadır. Dereli'ye göre (2005) uluslararası ve ulusal seviyede hizmet gösteren örgütlerin her birinin çalışan gereksinimini saptamaları gerekmektedir. Sürekli biçimde yenilenen çalışma şartları ve teknolojiye göre örgütlerin personellerini eğitmeleri ve ücretlerini ödemeleri gerekmektedir (s. 60). Personelin beklentisini karşılayabilen işletmelerin çalışanların işe alınmalarında zorlanmadıkları görülmekteyken iş tatminini temin edemeyenlerse ciddi zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bunun yanında personellerde iş tatmininin bir neticesi olarak verimin düşmesi, işten ayrılma ve devamsızlıkta artışlar olabilmektedir. Yaşanmış olan bu süreçler sebebiyle örgütün bağlılık düzeyinde düşmeler olmaktadır (Urhan, 2014:7). Var olan düzenin devam ettirilmesi ve personellerin beklentilerinin karşılanması; geri planda kalmış olan personelin toplumsal yerini pozitif olarak etkilemekteyken örgütsel bağlılık manasında iş devamlılığını sürdürülebilir hale getirmektedir.

Yönetici açısından: İş tatmin düzeyi düşük olan personeller buldukları örgütlerde görevlerini yaparken negatif davranışlar ortaya koymaktadırlar. İş tatmini yüksek olanlarsa daha istekli ve pozitifler. Yönetici ve örgüt bakımından pozitif davranışlara sahip personellerin tutumları pozitif kazanımlar getirecektir. Personelin, örgütte huzurlu olabilmesi halinde iş devamsızlığı ve tükenmişliği azalacaktır. Yöneticiler bakımından incelendiğinde Özkalp ve Kırel (2003) iş tatmini olgusunu personellerin verim, mutluluk ve üretkenliğini örgütüne taşıması biçiminde ifade etmişlerdir. Bunun yanında personellerin motivasyon ve morallerinin yüksekte oluşu örgüt yöneticileri ve örgüte pozitif etkiler yapmaktadır (s. 80). Hiyerarşik anlamda üst veya astlar çalışma saatleri içerisinde ziyaretçiler, personel ve işverenlerle iletişim halinde olmaktadır. Programlı ve planlı biçimde hareket etmekte olan yönetici, zamanını etkili kullanıp örgüte yüksek bir verim getirebilmektedir. İş ortamında etkili bir zaman

yönetimi sağlayabilen yönetenler, personellerin çalışma saatlerini de verimli biçimde değerlendirmelerinde rehber olmaktadır. Fidan'a göre (2011) yöneticinin personelini etkili biçimde çalıştırıp örgüt açısından pozitif gelişmeler elde edip hedeflerine varma yolunda ilerlemektedirler. Bu biçimde yönlendirilmiş olan personellerin iş tatminleri artmakta, hizmet ya da üretimde performansları etkin hale gelmektedir (s. 49).

3.3 İş Tatminini İle İlgili Temel Kuramlar

İş tatmini; çalışanın işinden duyduğu mutluluk olarak nitelendirilebilir. Bu çalışanın öz değerlendirme sonucu işine karşılık duygusal tepkisidir.

3.3.1 Maslow 'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Abraham Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini geliştirmiştir. Bu teoride bireylerin gereksinimleri beş temel safhadan oluşmaktadır. Diğer safhalara geçilmesi için önceki basamaktaki gereksinimin giderilmesi gerekliliği savunulmaktadır. Bunun yanında insanlar Maslow'a göre bütün gereksinimleri aynı anda hissetmemektedirler. Temel gereksinimler giderildiğinde yenileri aşamalı biçimde hissedilmektedir. Bunun yanında Maslow, modelde bulunan safhaların duruma göre esneyebileceğini ifade etmektedir. Bahse konu gereksinimlerin önceliği kişi veya toplumsal değerlere göre değişmektedir (Altunışık vd.,2014:119).

Çizelge 3.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Başarma İhtiyaçları	(Kendini ispat etme, gösterme)
Saygı Görme İhtiyaçları	(Saygı görme, prestij, statü)
Sosyal İhtiyaçlar	(Ait olma, sevme, sevilme)
Güvenlik İhtiyaçları	(Fiziki, toplumsal ve ekonomik)
Fizyolojik İhtiyaçlar	(Açlık, susuzluk)

Kaynak: Altunışık vd., 2014: 120.

Bireysel davranış Maslow'a göre genel beş ihtiyacın bir ya da daha çoğunun doyuma ulaştırılabilmesi isteğine dönüktür. Bireylerdeki beş temel gereksinim sırayla Şekil 3'te gösterilmiştir (Tınaz, 2013:7).

3.3.2 Alderfer'in erg teorisi

C. Alderfer, Maslow'un gereksinimler gruplandırmasını basite indirgeyip diğer bir motivasyon anlayışı olan ERG'yi ortaya koymuştur. Aynı Maslow'da olduğu gibi burada da bir ihtiyaç sınıflaması mevcuttur. Bu sınıflama Maslow'a nazaran daha basit yapılmıştır. (Koçel, 2015:738).

Bu teori kapsamında insan gereksinimlerini belirtmede geniş u kategori vardır. Bunlar büyüme (Growth), ilişkisellik (Relatedness), var olma (Existence)'dir. Var olma gereksinimi maddi ve fiziki isteklerin tamamını içermektedir. Bunlar susuzluk ve açlık gibi gereksinimlerle beraber işle alakalı fiziki güvenlik, ücret ve diğer haklar gibi gereksinimlerdir. Var olma gereksinimi öncelikle maddi bir şeyler elde edebilmek maksadıyla, ikincil olarak kaynaklar sınırlı olduğu zaman birinin tatmininin diğerinin hayal kırıklığı oluşuyla ifade edilmektedir. İlişkisel gereksinimler bireylerin karşılıklı düşünce ve duygu paylaşabilecek oldukları diğer bireylerle iletişime geçme isteği olup en mühim niteliği karşılıklı olmadığında tatmin edilememesidir. Büyüme gereksinimleriyse bireyin çevresine ve kendine üretken ve yaratıcı olabileceği arzuları kapsamaktadır (Schneider ve Alderfer, 1973:490).

3.3.3 McClelland'ın başarı güdüsü teorisi

McClelland'ın geliştirmiş olduğu bu teorinin diğer adı kazanılmış ihtiyaçlar teorisidir. Ona göre kişiler gereksinimlerini sonradan öğrenmektedirler. Bahse konu teori sonradan kazanılan bu gereksinimleri gruplara ayırmaktadır. Çalışanların yerleştirilmesi ve seçilmesine yönelik sistemin geliştirilmesi adına onların gereksinimlerinin saptanması gerekmektedir. Böylelikle kişilerde başarılı olma gereksinimi arttıķa buna uygun işlere yerleştirilmeleri mümkün olacaktır. Neticede kişi, motivasyonu açısından gereken ortamın temin edilmesiyle sahip olmuş olduğu yetenek, beceri ve bilgiyi daha etkili biçimde işine yansıtılabilmektedirler. Yaptığı araştırmalarla McClelland'ın başarı güdüsünün yüksek olduğu kişilerin genelde liderlik rolünü benimseyerek st seviye yönetici olduklarını ortaya koymuştur. Bu teoriye göre bireyler u tür gereksinimin etkisi ile davranışa geçmektedirler (Fındıkçı, 2000:385). Bunlar: başarı kazanma ihtiyaı, g kazanma ihtiyaı ilişki kurma ihtiyaıdır.

Başarma İhtiyacı: Burada birey ulaşılması zor olan, uğraş ve çalışma gerektiren anlamlı amaçları seçerek bunlara ulaşmak adına gereken bilgi ve kabiliyeti kullanmaktadır. Çalışanların sahip oldukları gereksinimlerin saptanması halinde personel yerleştirme ve seçme sistemleri geliştirilebilmektedir. Böylelikle başarı gösterme gereksinimi yüksek olan çalışanlar bunu temin edecek bir işe yerleştirilebilmektedirler. Bunun yanında bireyin mutlu olabileceği bir ortam içerisinde çalışma olanağı yakalayacağı ve motivasyon sağlayabileceğinden kişi, sahip olduğu beceri ve bilgiyi işine tam yansıtabilecektir (Koçel, 1998:442).

Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma gereksinimi güçlü olan bir bireyin otorite ve güç kaynaklarını genişletip diğerleri üstünde etkili olabilme ve koruyabilme davranışlarını göstermesidir.

İlişki kurma İhtiyacı: Başka grup ya da bireylerle etkileşime girerek sosyal ilişki geliştirme imkanındır. İlişki kurma gereksinimi yüksek olan bireyler, kişilerarası ilişkiler geliştirmeye önem vermektedirler. Aynı zamanda ilişki kurma gereksinimi başkalarıyla etkileşimde olma, bir gruba dahil olma ve toplumsal ilişkiler geliştirebilmeyi ifade etmektedir.

3.3.4 Herzberg'in çift etmen kuramı

Herzberg tarafınca geliştirilmiş olan bu teori iş tatminiyle alakalı en mühim teoridir. Bunun yanında bu teori motivasyon teorisi şeklinde de bilinmektedir. Personellerin iş yaşamlarındaki birtakım gereksinimleri bu teori kapsamında güdüleme ve hijyen etkenleri şeklinde incelenmektedir (Greenberg ve Baron, 2003:153). Tıbbi bir terim olan hijyen, ortamı mikroplardan arındırma manasına gelmektedir. Herzberg, personellerin örgütü benimsemiş olmaları ve örgüt içerisinde kalabilmelerine engel teşkil eden birtakım özendirme araçlarının yetersiz olması hususuna vurgu yapmaktadır. İşletmedeki genel politika ve yönetiminin beceriksizliği personellere en yakın yöneticilerin yetersizliği gibi unsurlarla beraber ücret seviyesinin kötülüğü, ücrette artış yapılmaması, iş yerlerindeki fiziki çalışma şartlarının kötü olması, işletme organizasyonunun yetersizliği sebebiyle problemlerin oluşması, personellerin güvenliklerinin yeteri düzeyde sağlanamaması gibi etmenler de personellerin örgüt içinde durmasını imkansızlaştırmaktadır. Bu yüzden örgütler kendileri için hayati bir önem arz eden hijyeni sağlamaya gayret etmektedirler (Eren, 2015:32).

3.3.5 Beklenti teorisi

V. H. Vroom tarafından ortaya çıkartılmıştır. Bu teoriye göre çalışan kişinin bir işi yapabilmesi için emek sarf etmesi gerekmekte ve çalışanın işe emek sarf etmesi içinse bir g ya bir güdü sayesinde eyleme geçirilmesi gerekli olmaktadır. Beklenti teorisine göre çabanın tanımı; algılanan, beklenen değer ve araçsallığı kapsayan üç değişkenin bir işlev halinde olmasıdır.

aba (effort): Seçilen işin çeşidi, verilecek emeğin seviyesi, işin türü ve harcanacak enerjinin düzeyi çalışanı eyleme geçirecek gücün seviyesini belirlemektedir. alışan kişinin işini ve bu işe ne seviyede emek sarf edeceğini belirlemektir. Beklenti (expectancy): alışan kişinin yaptığı işin sonucunda belli bir hedefe varacağına inanması şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanlar tarafından algılanan ilk hedef, eylemin bitiminden sonra ilk elde edilecek olandır. rnek vermek gerekirse bu, iş sonucunda fazla bir verim almak olabilmektedir. Beklenti teorisine göre ikinci hedef ise elde edilmiş olan ilk hedef vasıtasıyla elde edilecek olandır. Öte yandan çalışanın kazanmış olduğu yüksek eylemle ücretinin arttırılması veya daha da kapsamlı bir işe başlayacak olmasını amaçlamış olabilir. Özetle; bunlar gibi ilk hedefe dayalı olarak ncl, dördüncül vb. gibi hedefler de var olabilmektedir.

Algılanan değer (valence): İş bitiminde elde edilecek olanların personelin zihninde canlanmakta olan değeri algılanan değerdir. Algılanan değerin seviyeleri eksi, artı ve sıfır olabilmektedir (Başaran, 2000:88). Algılanan değer pozitif olduğunda çalışan algılanan değerle doğru orantılı biçimde çabasını artırırken algılanan eksi değer seviyesindeyse, çalışan kişi emek vermekten vazgeçmeye eğilim gösterebilmektedir. Algılanan değer sıfır olduğunda ise çalışan eyleme karşı beklentisini kaybedecektir.

3.3.6 Eşitlik teorisi

S. Adams tarafından hazırlanan bu teoriye göre kişilerin iş ilişkilerindeki beklentileri herkese eşit davranılmasıdır. Eşit davranılma ihtiyacı kişinin motivasyonunu yüksek seviyede etkilemektedir. alışan kişiler genelde kendilerini benzer pozisyondaki çalışanlarla kıyaslamakta ve bu da diğer çalışanlarla aralarında bir eşitlik aramalarına neden olmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda eşitlik ya da eşitsizlik olduğunda bu durum çalışanın işinde başarısını ve

tatmin seviyesini büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanın kendini eşitsizlik içinde bulduğu durumlarda eşitsizliği gidermek için çaba sarf edecektir. Özetle; insanlarda iş sonrasında elde edeceği sonucun adaletli olması beklentisi söz konusudur (Tikici, 2005:315).

Bu teorinin temel amacı verilen eşit emeğin eşit biçimde ödüllendirilmesi temeline dayanmaktadır. Eşitlik teorisinin Lawler-Porter modeli ile yakından alakalı olduğu da gözlenmektedir. Aslında Lawler-Porter Modeli, bir derecede eşitlik modelini de kapsamaktadır. Performans dendiğinde anlaşılan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki bağlantılar, eşitlik teorisinin amacı ile benzerdir. Eşitlik teorisi bu bağlantıları motivasyonun temeli olarak görerek motivasyonu bu temeller üzerine kurmuştur (Koçel, 2003:499).

3.3.7 Locke'un amaç belirleme teorisi

Edwin A. Locke tarafından iyileştirilen bu teoriye göre, kişinin bilinçli olarak hedefinin olması hareketinin de oluşmasına sebep olmaktadır. Locke kişinin, harekete geçmesi ile beraber, hedefine varması için çalışmak zorunda olduğunu savunur (Taşpınar, 2006: 49; Demirdağ, 2015:79). Kişilerin kendileri için seçtikleri hedefin ulaşılabilirlik seviyesi bu teorinin temeli olma özelliğindedir. Bunun dışında kişilerin koyduğu hedefler, onların motivasyon seviyelerini belirlemektedir. Bu teoriye göre zor ve yüksek hedefler koyan kişinin ulaşılması kolay hedefler koyan kişiye kıyasla daha fazla performans gösterecek ve daha çok motive olacaktır. Kişilerin koyduğu hedeflerin ne kadar zor olduğu performans seviyesini önemli derecede belirlemektedir. Özetle zor hedefler koyan kişi ile kolay bir hedef koyanlara kıyasla daha fazla performans gösterecektir. Locke'a göre kişilerin belirlemiş olduğu hedeflerin açık ve net olması başarının artmasını ve kişinin daha verimli olmasını sağlayacaktır. Kişisel hedeflerin örgütsel hedefler ve şartlarla çatışma seviyesi fazlalaştıkça, kişisel davranışların iş yerlerinde başarı sağlama imkânı azalacaktır. Örgüt içindeki katılım durumu, çatışmanın az olması ve uyum seviyesinin yüksekte olması çalışanları güdüleyecek ve başarı getirecektir. Bunların yanında çalışanların katılım durumu da çatışmaları azaltacak ve çalışanları harekete getirecektir. (Akyüz, 2015:61).

3.4 İş Tatminine Etki Eden Faktörler

Çalışan kişinin istediği şartlara ulaşmış olması kişisel bir kavram olması ile birlikte ekiplerin de işleyiş biçimi ile etkilenebilen bir durumdur. Özkalp ve Kırel' e (2001:129) göre, örgütler; fiziksel bakımdan benzer koşullara sahip olsalar da çalışan vasıfları değişiklik gösterdiğinde bu davranışlarını destekleyen ve alaka gösteren ekipler kurumsal olarak da fark yaratmaktadırlar. Bir ekip yalnızca yönetim ve organizasyon yapısıyla ön plana değildir. Ekip çalışanları ve ekip çalışanlarının işten memnun olmaları ekip kalitesini de arttırmaktadır. Çalışanlar duygularını, hayat tarzlarını, fikirlerini yaptıkları işe yansıtmaktadırlar. İş tatmini kişinin önem verdiği etkilerin değerlendirmesinin sonucu olarak ortaya çıkar (Bülbül, 2016:31).

Kişiler çalıştıkları yerde mutlu oldukları takdirde, ekibe duydukları bağlılıkları artar ve ekip de bu sayede ekip kimliğini ve birlikteliklerini daha da kuvvetlendirme olanağı elde eder.

İş tatminine etki eden nedenler bireysel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılır, bu çalışmada, iki başlık da kendi içinde alt dallara ayrılarak araştırmanın hedefine göre incelenmiştir.

3.4.1.1 İş tatminine etki eden bireysel faktörler

Bireysel faktörler, bireylerin kendileri tarafından oluşmuş faktörlerdir. Kişi doğduğundan itibaren bir öğrenme aşamasına girer ve bu durum içinde bulunduğu ortama göre değişiklikler gösterir. Kişiler yaşantılarına göre yaşamdan farklı beklentilere girerler. Sosyoekonomiğe göre değişen bu beklentiler kişiyi tatmin etmediğinde kişi, mutsuzluk yaşar.

Eren' e (1996:234) göre, iş tatmininde kişisel faktörler kişilerin doğuştan gelen özelliklerin, deneyimler ile bütünleşmesinden oluşmaktadır. İş tatmini tanımı ile kişisel faktörler arasındaki bağlantılar oldukça fazladır. Ekip hedeflerini benimseyen ve kendi hedefleri ile bir gözeten çalışanlar aynı iş yerinde daha fazla seneler boyunca çalışmaktadır. Aynı iş yerinde ve aynı koşullarda çalışanların iş tatmin seviyeleri birbirinden farklılık gösterebilir. Bunun açıklamasında, kişisel faktörlerin iş tatminine çok büyük derecede etki etmesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, aynı statüde ve aynı vasıflarda çalışan iki kişinin aldıkları maaş eşit olsa

da yaşamdan istedikleri farklı olduğu için bu maaş isteklerini eşit olarak karşılamamaktadır (Bülbül, 2016:31-32).

Kişisel iş tatmininin sunduğu ekiplerdeki çalışanlar ekibin gelmek istediği hedefi ve amaçlarını umursar ve benimser. Dolayısıyla istenen duruma gelebilmek için çalışma motivasyonunu ve kaliteyi artırmaktadır.

İş tatmininin; eğitim düzeyi, değerler, kıdem, beklentiler, cinsiyet, yaş, statü, zekâ ve beceri, karakter, meslek gibi kişisel etkenlerden etkilendiği yapılan çalışmalarda görülmüştür.

- Eğitim

Çalışanların eğitim düzeyine göre iş tatminleri de farklılık gösterebilir. Yüksek eğitim düzeyi ve düşük eğitim düzeyine sahip olan çalışanların işten ve kurumdan beklentileri de farklıdır.

Öztürk' e (2001:334) göre, eğitim, iş tatminini etkileyen en mühim unsurlardandır. Eğitimde önemli olan, bilgi birikimini sağlamış çalışanlar, iş değerleri ve örgütten beklenenler olarak örgütsel anlamda dengenin sağlanmasıdır. Eğitim düzeyine göre iş farklılık gösterebilmektedir. Bazen eğitim düzeyi lisans altı olan çalışanların iş tatmin seviyesiyle lisans ve üstü çalışanların iş tatmin seviyeleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bunun sebebi, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların aynı oranda bekledikleri fiyatın da fazla olmasındandır. Bu beklentiler çoğunlukla karşılanmadığından iş tatmin seviyesi de azalmaktadır. Diğer bir araştırmadaysa eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların daha çok işten tatmin olduğu gözlenmiştir. Bunun nedeniyse örgütün ödüllendirme politikası ve maaşların yüksek olmasıdır (Sat, 2011:9).

Eğitim süresi boyunca daha fazla ve uzun olan kişilerin beklentileri, eğitim boyunca verdikleri çaba ile doğru orantılı olarak daha fazla olduğu için iş tatminlerini sağlamak da zorlaşır. Ücretlerinin yüksek olması ve artışları ile ancak iş tatmini sağlanabilmektedir.

- Değerler

Kişilerin değerleri doğduklarından itibaren yaşamış oldukları ortam ve çevrelerindeki kişilerin duruş ve hareketlerinden etkilenerik biçim almaktadır. Değerler, doğuştan olmamakla beraber hayatlarımız ve deneyimlerimiz

sonrasında kazandıklarımızdır. İnsanları diğerlerinden ayıran faktörlerden biri de değer faktörüdür. Toplumda farklılık yaşansa da toplumun ahlâk ve değerlerini korumaları gerekir. Örgüt içinde de aynı değerlere sahip çıkılmalıdır. Meselâ, çalışan diğer kişilere saygı duymak, dürüst davranmak, yardıma ihtiyacı olanlara yardımcı olmak gibi değerlere önem verilerek örgütsel anlamda iş tatmini sağlamaya yardımcı olunmaktadır (Türk, 2016:9).

Toplum içerisinde var olmanın en büyük değerlerinden biri ahlaktır. Yazısız ahlak değerlerine göre yaşayan kişiler birbirleri ile saygı çerçevesinde iletişim kurmakta ve bunu çalıştıkları örgüte de yansıtmaktadırlar. Örgüt içindeki etkili iletişimin sağlanması için yazılı olmayan bu kurallara önem veren kişiler beraberinde iş tatminini de sağlamaktadırlar.

- Beklentiler

Beklentiler, kişisel olarak gelişen faktörlerdendir. Beklentilerin karşılanıp karşılanmaması iş tatminini direkt etkilemektedir.

Hışman' a (2003:38) göre, çalışanların beklentileri ile gerçekleştirenler arasındaki fark kişiye iş tatmini veya iş tatminsizliği olarak dönmektedir. Beklentiler, beraberinde duygusal sonuçlar da getirmektedir. Beklenmeyen başarı ve beklenen başarısızlık üzerinde yapılan araştırmalarda kişiler genelde beklenen başarısızlığı tercih etmiştir. Bunun sebebi çalışanın beklemediklerinden çok bekledikleri şeyle karşılaşmak istedikleri içindir (Sat, 2011:7).

Daha önce de belirtildiği gibi farklı nedenlerle değişen beklentiler kişilerin öz durumları ile alakalıdır. Beklentilerin karşılanmaması kişilerin ruhsal durumlarını direkt olarak etkiler ve iş ile alakalı tatminsizlik yaratmakta, bu durum da iş verimliliğini dolaylı yoldan etkilemiş olmaktadır.

- Cinsiyet

Cinsiyet farklılıkları kişilerin beklentilerini de değiştireceğinden iş tatminini üzerindeki bir etki olarak ele alınmaktadır. İş tatminini etkileyen önemli etmenlerden biri olan tanesi cinsiyet ile alakalı çeşitli gözlemler de yapılmıştır. İş tatminini büyük ölçüde etkileyen önemli bir etken de cinsiyet kavramıdır. Tang Ve Talpade yaptıkları araştırmalarda cinsiyetin iş tatminine nasıl etki ettiğini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır. Erkek çalışanların maaş seviyesinin yüksek olması ile daha çok iş tatmini yaşadığını belirtmektedir. Kadın çalışanlarınsa, iş

yerindeki sosyal ortam ve iş arkadaşları ile iyi ilişkileri olmasının daha fazla tatmin sağladığı ortaya çıkmıştır (Çakmak, 2016:20).

Kadın ve erkek cinsiyetinin beklentileri, değerleri ve önem verdikleri çeşitlilik göstermektedir. Kadınlar sosyal ilişkilere daha fazla önem verirken erkekler maddi konularda daha çok önem vermiştir. Yani kadın ve erkeğin iş tatminleri de farklı şekillerde sağlanabilmektedir.

- Yaş

Kişilerin yaş aralıkları farklılık gösterdikçe buldukları örgütlerdeki statüleri, kıdemleri, aldıkları maaş ve çalışanlarla ilişkileri de değişeceğinden iş tatminleri de bu gibi durumlardan etkilenmektedir.

Schultz' a (1998) göre, iş tatmini yaşla beraber artmaktadır. Yaşı küçük olan çalışanlarda iş tatmin oranının daha az olduğu gözlenmektedir. Bunun sebebi gençlerin ilk iş deneyimlerinde kendilerini yeterli görmemeleri ve istekleri doğrultusunda bir iş bulamadıkları için iş tatminleri düşük olmaktadır. Spector' a (1997) göre, yaşça büyük olan çalışanlar yaş ve iş tatmini kavramlarının ilişkisi bakımından daha avantajlıdır. Bunun sebebi, istediği şartlarda iş ile yaptıkları iş arasındaki kıyaslamayı daha mantıklı götürebilmektedir. Aynı zamanda yaşı büyük olan çalışanlar daha çok tecrübeye sahip oldukları için maaşları fazla ve ödüllendirme sistemine dahilinde olmaktadır. Özetle yaşı büyük olan çalışanların daha fazla iş tatmini yaşadığını görülmektedir (Sat, 2011:8).

Yaşı büyük olan kişiler işlerinden ve buldukları ortamda mutlu olduklarından, daha verimli biçimde çalışmaktadırlar. Ama daha genç yaştaki çalışanların beklentileri daha fazla olduğu için ve henüz başlangıç düzeyinde olduğundan istenilen pozisyona gelememe durumundan kaynaklı iş tatminlerinin kötü etkilenmesi durumu yaşanabilmektedir.

- Kıdem

İş tatminine etki eden diğer bir unsur aynı işte kalma süresi ve kıdemdir. Kişinin uzun bir süre aynı örgütte faaliyet göstermesiyle seviyesinin değişmesi gerekmektedir. Bu temin edildiğinde bireylerde iş tatmini oluşabilmektedir Muchinsky'e göre (1993:123), kişinin aynı işte çalışmasını sürdürmesi peşinden terfi, kıdem ve ücretten artışı getirmektedir. Bunun yanında örgüte ve arkadaşlara uyumunu da yükseltmektedir. Personellerin uzun süre aynı işte çalışmaları

beklentilerini gerçekçi yapmaktadır. Bu husus personelin kıdeminin artmasıyla iş tatmininin de yükselmesini sağlamaktadır (Bülbül, 2016: 33). İş tatmini kıdem artışıyla sağlanmış olan personeller doğal yollardan motive edilerek verimleri artırılmaktadır.

- Statü

Yukarıda da bahsedilmiş olduğu gibi çevre, yaşanmışlık ve değer unsurlarıyla oluşan; kişilere psikolojik açıdan etki eden hallerdir. Bu tarz değerlerden bir tanesi de statüdür. Eren' e göre, (2006:40-51) statü, toplum içerisinde kabul gören değerler ile oluşan bir olgudur. Personellerin iş fark etmeden çalışmanın neticesinde takdir görmek, kabullenilmek iş tatmini seviyesini yükseltmektedir (Sat, 2011: 10). Mesleki açıdan statü arttıkça iş tatmininde de artış olacaktır. Yüksek statülü personellerin iş tatminleri yüksektir çünkü personelin statüsü yükseldikçe istek ve ücretleri beklentilerini karşılayabilmektedir.

İş tatmininin ve statünün artması doğru orantılı bir ilerlemedir. Statüsü daha iyi hale gelen kişi halk nazarında daha fazla takdir görmekte, maaşı artmaktadır. Bu kapsamda sosyal ve maddi olarak tatmin sağlayan kişinin iş tatmini ve iş bağlılığı da oluşmaktadır.

- Zekâ ve Yetenek

Kişiler her zaman kabiliyet ve zekâları ile örtüşen işler bulamayabilmektedirler. Bu kişilerse işyerlerinde mutsuz olmaktadır.

Takım' a göre (2012: 49), kabiliyet ve zeka olgularının gerçekleştirilen çalışmaların neticesinde iş tatminine etki ettiği görülebilmektedir.

Meslek dallarının birçoğunda belli bir zeka seviyesi gereklidir. Zeka seviyelerinin farklı olması iş ortamlarında tatminsizliği getirmektedir (Kaya, 2016:47).

Kabiliyet ve zekasına uygun olan işi bulamamış birey yetersizliği kapılacağından tatminsiz ve mutsuz olacaktır. Aksi halde yapmış olduğu iş kendi kabiliyet ve zekasından çok daha düşük olan birey açısından da sorumluluk ve görevler son derece basit olacak, bu kişiler sıkılıp motivasyon kaybı yaşayacaklardır.

- Kişilik

Her bireyin kendine özgü nitelikleri vardır. Bunlar doğuştan gelebilmekte, çevre unsuruyla değişebilmektedir.

Ilies ve Judge' ye göre (2002:1120), kişilikteki yapılar farklılık arz ettiğinden aynı işteki personellerden bir tanesi tatmin olmuşken diğerinde tatminsizlik görülebilmektedir. Aynı biçimde işe yeni başlamış çalışana sürekli biçimde aynı iş verildiği zaman tatminsizlik olmazken tecrübeli olanlarda bu durum tatminsizlik sebebidir. İş tatmini olgusu kişiye göre değişmektedir (Çakmak, 2016:22).

- Meslek

Dünyada birbirlerinden farklı pek çok meslek vardır. Bu mesleklerin bir kısmı büyük oranda zihinsel, bir kısmıysa fizikseldir. Mesleklerin bazıları daha popüler bazılarıysa tercih edilmeyen durumdadır.

Meslek, iş tatminin çalışanda artması üzerinde önemli etkiye sahiptir. Toplum tarafından kabul görmüş bir meslek, yaptığı iş ile prestij sahibi olmak, bağımsız çalışma imkânı olan ve insanı konu alan meslek kollarında çalışan iş görenlerin iş tatmin oranları daha yüksek olmaktadır. (Türk, 2016: 13). Kişiler çevreleri tarafınca saygı görerek belli bir statüye sahip olduklarında kişisel olarak daha mutlu olmakta, mesleklerini benimsemekte ve bu da iş tatminlerini artırmaktadır.

3.4.2 İş tatminine etki eden örgütsel faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel unsurların yanı sıra örgütsel unsurlar da bulunmaktadır. İş koşulları, personellerin aralarındaki ilişki gibi etmenler örgütlerin oluşumunu sağlamaktadır. Personeller hayatlarının büyük bölümünü işlerinde geçirmektedirler. Bu yüzden personeli kişisel unsurların yanında örgütsel unsurlar da etkilemektedir. Örgütsel unsurlar kişinin kontrolü dışında gerçekleşmektedir (Bülbül, 2016: 33). İş tatminine örgütsel unsurların etkisiyle alakalı gerçekleştirilen araştırmalarda rol çatışması, rol belirsizliği, yönetimin ve yöneticilerin tutumu, kariyer olanakları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, takdir, ücret, çalışma şartları, işin fiziki yapısı, işin kendisi gibi etmenler ele alınmıştır.

- İşin Kendisi

İş tatminine etki eden örgütsel etmenlerin ilk unsuru işin doğrudan kendisidir. Yapmış olduğu işten memnuniyet duyan kişinin iş tatmini de sağlanmış olmaktadır. Özdemir' e göre (2009:42), kişilerin çalışmayı istedikleri işlerde sorumluluk ve görev almaları ve bu iş ortamı işin kendisini oluşturmaktadır.

Urlu' ya göre (2010: 19), personelin işinden tatmin olabilmesi, yapmış olduğu işi sevebilmesi ve anlamlı bulabilmesiyle alakalıdır. Personellerin aynı işleri sürekli biçimde tekrarlamaları bireyi umutsuzluğa sevk etmektedir. Gardell tarafından yapılan araştırmalarda monoton işlerdeki kişilerin iş tatminlerinin daha düşük olduğu görülmüştür (Kaya,2016:51).

- İşin Fiziki Yapısı

İşin kendisiyle ilgili olan iş koşulları örgütsel düzeyde iş tatminine etki eden diğer bir unsurdur. Çalışma koşullarının ağır olması, fiziki durum, ruhsal etkiler ve çalışma saatleri, kişilerin iş tatminlerine etki etmektedir. Bingöl'e göre, (2003:454) iş koşulları personele etki eden en mühim unsurlardandır. İş dünyasında meydana gelen gelişmeler, personellerin koşullarını iyileştirmeyi mecburi kılmıştır. Böylelikle personellerin sosyal hakları da iyileştirilmektedir. İş şartları daha iyi hale gelen personellerde örgütsel verim de yükselmektedir. Personellerin sağlığını korumak adına çalışmalar yapılmaktadır. İş ortamlarının personele uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Ortamda aşırı ses, rahatsız eden ışık, tehlike yaratabilecek unsurların kaldırılması gereklidir (İşcan ve Sayın, 2010:199-200). Sosyal hakların korunmasıyla beraber personellerin mutlulukları artmıştır. Bu husus fiziki ve ruhsal sağlığa da pozitif etki etmiş ve iş tatminini temin etmiştir. Sağlıklı şartlarda çalışmakta olan kişilerin verimleri de pozitif biçimde etkilenebilmektedir.

- Ücret

Diğer bir örgütsel etmense ücret olmaktadır. Kişilerin ücret beklentileri değişmekle birlikte harcanmakta olan zaman ile verilen emek kapsamında personellerin tatmin olacak bir ücret beklentileri bulunmaktadır. İş tatminin en mühim unsuru Erdoğan' a (1996:239) göre ücrettir. Personeller yapmış oldukları işlerin karşılığında ücret almaktadırlar. Personellerin işe yönelik bakışları, almış oldukları ücretin kişisel gereksinimleri karşılayabilmesiyle doğru orantılı olmaktadır. Personelin ücretten tatmin olmadığı durumlar da bulunmaktadır. Örgütteki personellerin içinde ücret politikası eşit olmayıp, adaletsizlik yaşandığında personellerin verimleri de bu durumdan kötü etkilenmektedir (Emre, 2016:9).

Özetle yapmış olduğu işin karşılığını görebilen ve örgütte adaletli bir maaş dağılımının olduğunu bilen personeller işlerinden memnuniyet duymakta ve bağlılıkları yükselmektedir.

- Takdir

Takdir görebilmek kişilere örgütte ve toplumda en fazla manevi tatmin sunan etmendir. Yapmış olduğu işin fark edilmekte olduğunu ve onaylandığını bilen personelde motivasyon artışı olmaktadır. Telman' a (1988) göre, personeller yapmış oldukları iş karşılığı ücret beklentisinin yanında takdir edilmeyi de beklemektedirler. Takdir görme isteği Korman'a göre üç değişik biçimde meydana gelebilmektedir (Çakmak, 2016: 27-28):

Görevle ve deneyimle ilgili kendini takdir ihtiyacı: Kişinin aynı iş içerisinde daha önce deneyim kazanmış olması ve bunu tekrarlamasının neticesinde kabiliyetlerine bağlı biçimde takdir görme arzusudur.

Kronik kendini takdir isteği: Kişilik niteliklerine göre farklılaşsa da bireyin her durumda takdir görme isteğini ifade etmektedir.

Çevrenin etkisi ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı: Personelin çevresinden gelmekte olan beklenti ve tepkiler sebebiyle ortaya çıkan takdir edilme arzusudur. Kısacası nedeni fark etmeksizin personeller üstlerinden takdir görmeyi beklemektedirler. Takdir edilen kişi yapmış olduğu işin doğru olduğunu anlayabilmektedir. Bu da personellere bir dönüt olduğu anlamına gelmektedir. Bunu alabilen personeller özgüven kazanarak iş tatminini yakalamaktadırlar.

- Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

İnsan sosyal bir varlık olup farklı sebeplerle çevreleriyle daimi biçimde iletişim kurmaktadır. Örgüt içinde de bunu sürdürmektedir. İş arkadaşlarıyla özel konularda ve işle alakalı konularda daimi bir düşünce, duygu ve bilgi alışverişi içerisindedir. Erdoğan' a göre (1996:242), örgütlerde biçimsel olmayan ve biçimsel gruplar vardır. Bunların içinde yaşanmakta olan başarı diğer personellerin aralarında da olumlu etki yapmaktadır. Personeller hayatlarının ciddi bölümünü iş yerlerinde geçirdiği için iş arkadaşlarıyla iletişimlerini iş

tatminine etki etmektedir. Akşit' e göre (2010: 79), örgütlerin başarılı olabilmeleri için personellerinin iş tatminlerini artırıcı takım çalışmalarını önemsemeleri gereklidir. Personellerin aralarında takım çalışmasının yaratılmasıyla karar alma safhalarına hız kazandırılmakta, örgütün içinde bilgi kolayca aktarılıp sorumluluk paylaşılabilir (Emre, 2016: 11). Ortak çalışma sahalarının meydana getirildiği örgütlerde kişilerin paylaşımları da fazlalaşmaktadır. Ortak başarılar katlanıp beraberinde artış gösteren ortak mutluluğu da getirmektedir. İş arkadaşlarıyla uyumlu biçimde çalışmakta olan, birbirleriyle etkin iletişim kurabilen personeller yapmış oldukları işlerden memnuniyet duyacaklardır.

- Kariyer Olanakları

Bireyler iş seçimlerinde kariyer fırsatlarını dikkate almaktadırlar. Kendilerini geliştirebilecek oldukları, istedikleri statüye erişmeleri mümkün olan örgütlerde çalışmaya gayret etmektedirler.

Erol'a göre (1993), kariyer imkânlarının iş tatminine etkileri bireye göre değişmektedir. Bu husus personellerin değişik algılarından kaynaklıdır. Ancak genel manada personeller kariyer imkânlarının kısıtlı olduğu örgütlerde çalışmayı tercih etmemektedirler. Kariyer imkanları bireylere prestij kazandırmasının yanında bireysel beklentileri de karşılama olanağı sunmaktadır. Başaran' a göre ise (1982), üst seviyedeki pozisyonların yetkinlik ve sorumlulukları fazla olmaktadır. Kariyer artışıysa bu sorumluluk ve yetkinliklerle alakalıdır. Personeldeki kariyer artışıyla beraber prestij ve saygınlık da fazlalaşmaktadır (Çakmak, 2016: 26-27). Bu yüzden örgütlerde kariyer imkânlarının bulunması ve adaletli bir terfi sisteminin olması personellerin iş tatminine etki etmektedir. Kendi kabiliyetlerini gösterebileceği ve takdir göreceğini bilen personel daha fazla çalışabilmektedir.

- Yönetimin ve Yöneticilerin Tutumu

Neticede örgütsel iletişimlerin iş tatminine etkilerinden bir tanesi yöneticilerin ve yönetimlerin tutumlarıdır. Adil bir yönetim, etkili iletişimi tesis eden bir yönetici açısından iç huzur temin etmektedir. Sabuncuoğlu ve Tüz' e göre (2003:127), organizasyonlarda iş tatminine etki eden en mühim faktörlerden bir tanesi de yöneticilerin ve yönetimlerin tutumlardır. Personeller örgütteki bütün şartlardan

memnun olsalar da yalnızca yöneticiyle negatif ilişkilerinin bulunması işlerine de kötü etki etmektedir. Bu yüzden örgütsel koşulların yeterli bulunması iş tatminini artırsa da tek başına yeterli değildir. Personelin yöneticiyi sevmesi iş tatminini yükseltmektedir. Örgütsel kurallardaki katılık personelin iş tatminini azaltmaktadır. Bozkurt ve Bozkurt'a (2008:4) göre, yönetenlerin örgütte verilen kararları personellerle paylaşmaları, onların düşüncelerini önemseyip problemleriyle ilgilenmeleri personellerin tümüne eşit davranmaları, iş tatminini artırmaktadır (Bülbül, 2016: 35-36). İşverenle personel doğru ve etkili bir iletişim kurabildiği zaman personeller kendilerini rahatça ifade edebilmekte ve örgütsel hedefler için müşterek bir çalışma yapılabilir. İşverenden açıklık ve samimiyet görebilen personel kendini daha güvende hissedecek ve iş tatmini, verimlilik artacaktır.

3.4.3 İş tatminine etki eden sosyal ve çevresel faktörler

Personel hayatını yalnızca örgütte geçirmediği için çevre faktörü de dikkate alınmalıdır. Sosyal yaşamında mutlu kişiler iş yaşamına da bunu yansıtacaklardır. Akbal'a göre (2010: 61), personellerin iş çevrelerinin haricinde de etkileşime girdikleri roller vardır. Kişiler için örgütsel yaşam kadar sosyal çevre de önemlidir. Sosyal çevrede en mühim unsur ise ailedir. Bireyler sosyal çevre ve iş çevresi dengesini kurmak mecburiyetindedirler. İki kavramın arasında denge kurulmadığı takdirde bireyde iş tatminsizliği ve stres meydana gelmektedir. Sosyal çevrede vakit geçirmek isteyen kişinin hafta sonunu işinde geçirmesi tatminsizlik sebebidir (Türk, 2016: 21). Özetle evdeki huzur, işteki başarıyı da peşinden getiren bir unsurdur. Arkadaşları ve aileleriyle mutlu olan birey onlar ile zaman geçirebildiğinde işinde daha motive biçimde çalışabilmektedir.

3.5 Karşılaştırma Yöntemi

Bu ölçeklerde amaç bireylerin kıyaslanmasıdır. Benzeri şartlarda olup farklı başarılar sergilemeleri durumunda bu farkın sebebini incelemek gerekmektedir. Bu araştırmada bir yandan kabiliyetleri ve nitelikleri açısından geliştirilecek olan personeller saptanırken diğer yandan personellerin kıyaslanmalarıyla bilgiler üretilebilmektedir. Dolayısı ile bu tarz kıyaslamalarla personellerin değerlendirmelerinin yapılabilmesi adına gereken bilgiler sağlanabilecek,

personeller için kritik davranışları belirlemek mümkün olacaktır. Neticede personellerin birbirleriyle kıyaslanması temelinde düzenlenmekte olan bu yöntemler bazen farklı değerlendirme metotlarının bir karışımı olarak görülebilmekte, bu tarz metotlardaki temel anlayışın da personellerin kişisel başarısının iş arkadaşlarıyla kıyaslanması şeklinde nitelendirilmesi mümkün olmaktadır (Akı ve Demirbilek, 2010).

3.5.1 360 derece değerlendirme yöntemi

Bu yöntemde gerek personellere gerek örgüte dönüt verildiğinden yönetsel yapı açısından en mühim bilgi kaynağı olup örgütün tüm işlevlerinin uyumlu biçimde çalışmasını temin etmektedir. Bu metodun uygun kullanılması durumunda örgüte pozitif neticeler sağlaması mümkündür. Bu yöntem personelin yapmış olduğu işle alakalı performansının yalnızca üstünün bakış açısıyla değil örgüte girdi sunan tüm kaynakların görüşleriyle değerlendirilmesini içermektedir. Amirler dönüt sağlayacaktır fakat iş arkadaşları, müşteriler ve astlar da değerlendirme sürecine girecekleridir (Camgöz ve Alperden, 2006).

3.5.2 Çalışanın kendini değerlendirmesi

İngilizcede “self-evaluation” denen kendi kendini değerlendirme olgusu kişinin kendiyile alakalı değerlendirmelerini ortaya koymasını ifade etmektedir. Genellikle bu tarz değerlendirmelerin belli bir motivasyon taşımakta olduğu, diğer bir ifadeyle bireyin kendisiyle alakalı olumlu imajı koruyabilmesinin sağlandığı ifade edilmiştir. Kişiler içsel durumlarını, duygularını, tutumlarını kendi davranışları ve bunların içerisinde olduğu şartlardan yola çıkarak yordayıp tanımaktadırlar. İçten kaynaklanan işaretler zor yordanabilir, zayıf ve belirsiz oldukları oranda kişi işlevsel açıdan aynı bir dış gözlemci gibidir. Bu değerlendirmede öznellik bulunmaktadır.

3.6 Performans Değerlendirmenin Önemi

Örgütler küreselleşen rekabet ortamları içerisinde varlıklarını idame ettirebilmek adına performansı günden güne daha çok önemser hale gelmişlerdir. Örgütsel verimin artması konusunda personellerin ortaya koydukları performans son derece önemlidir (Turunç, 2010). Personellerin memnun olma düzeyleri etkinlik ile direkt

olarak ilişkili olduğundan örgütün başarısında son derece mühim bir rolü vardır (Çakmak ve Biçer, 2006).

Performans yönetimi, örgüt içerisinde belirlenmiş olan amaçlar ile ilişkili biçimde personellerin performanslarının incelenmesi, hedef belirleme ve geri bildirim önemi ortaya koymakta olan bilimin belirli bir alanını ifade etmektedir. Performans yönetimi, birey, takım ve örgütlerin daha verimli olmasını ifade etmekte olup üstünde anlaşılan amaçlar kapsamında gereken yeterliliği, beceri ve bilgiyi personele kazandırmada temel teşkil etmektedir. Daimi olarak değişimin devam ettiği bir ortam içerisinde örgütlerin, personellerin eğitim gereksinimlerinin karşılanmasında, zayıf ve güçlü tarafların ortaya çıkartılmasında, motivasyonun yükseltilmesinde etkili bir performans yönetiminin yaşamsal bir önemi vardır (Helvacı, 2002). Performans değerlendirme, örgütte karar mercilerinin doğru kararlar vermeleri ve neticesinde örgüt başarısını gerçekleştirme ve kuruluştaki amaçlara ulaşabilmede son derece mühimdir.

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI VE NİTELİĞİ

4.1 İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Kapsamı

Örgütlerde insan kaynakları yönetimlerinin başarısını göstermekte olan unsurlardan bir tanesi kabiliyetli personellerin örgütte kalabilmelerini sağlayabilmektir. Bu kapsamda takip edilecek en başarılı yol verimli ve etkin personelin örgüte bağlanabilmesidir. Fakat personeller her daim örgütlerin değerlerine bağlı olamayacaklarından ayrılmak isteyebilmektedirler. Onları ayrılmaya sevk eden şartların ciddi biçimde araştırılması gerekmektedir. Yöneticilerin bunu yapmalarındaki en mühim sebepse işten ayrılmaya meyilli olan personeli en iyi olduğu ve geri kalanların ortalamanın altı bir düzeyde verim verebileceğidir (Tanova, 2007: 94). Bu kapsamda örgüt içinde beraber çalışılan arkadaşlar ve örgütteki diğer çalışma gruplarının performansına etki eden iş bırakma davranışının önceki safhası olan işten ayrılma niyetinin farklı uzmanlarca araştırılarak üzerinde çalışıldığı görülmektedir (Poyraz ve Kama, 2008: 149). İşten ayrılma niyetiyle alakalı alan yazında ortaya konan farklı tanımlar şöyledir:

- İşten ayrılma niyeti, personelin işinden ayrılması konusundaki temkinli, bilinçli niyet ve karardır (Batılı, 2010: 50).
- İşten ayrılma niyeti, personellerin çalışmış oldukları işyerleri içerisinde işlerinde doyumsuz olmaları neticesinde ortaya koyacakları aktif ve yıkıcı eylemleri ifade etmektedir (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988: 599- 601).

İşten ayrılma niyeti, personellerin işlerinden ayrılacağına işaret eden en mühim haberci niteliğindedir (Tett ve Meyer, 1993:259-260).

- İşten ayrılma niyeti, personelin kendi isteğiyle başlatmış olduğu toplumsal sistemden çıkma eğilimidir (Gaertner, 1999: 479).

İşten ayrılma niyeti, personellerde örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında yaşanmakta olan negatif ilişki sebebiyle işi bırakma eğilimini ifade etmektedir (Slattery ve Selverajan, 2005: 53).

İşe uygun olan çalışanın bulunması kadar güç bir görevi ifade eden kaliteli personelin işletmede tutulabilmesi gibi bir görev de insan kaynaklarına aittir. Gelişen teknolojiyle mesafelerin daha kısa olması, kişinin haber alma imkânının gelişmesi, kaliteli personelin gücünün farkında oluşu gibi nedenlerle nitelikli işgücünü elde tutmak daha zor olmaktadır. Nitelikli işgücünün kaybedilmesi örgütler açısından mühim olan para, emek, zamanın kaybına neden olduğu göz önüne alındığında insan kaynakları başarısının ölçülmesinde personel devir oranının önemi artmaktadır. İşten ayrılma davranışının çok olduğu firmalarda insan kaynakları başarısız olarak görülmektedir. Bu neticeleri ortaya çıkartan işlet ayrılma niyeti, kişinin işe girmesi ile başlamakta olan bir süreç olup şöyle sürmektedir (Azaklı, 2011: 84).

Kişi iş yaşamına girmeyi istediği zaman farklı ilanlar aracılığıyla iş aramakta, mülakatlara girmekte, bu işlerin içinden örgütünde kabul gören alternatiflerden en iyi seçip örgütte sosyalleşmeye başlamaktadır (Azaklı, 2011: 84). İş yaşamında örgüt ve bireylerin birbirlerinden karşılıklı olarak beklentileri bulunmakta olup bunlar psikolojik sözleşme olarak bilinmekte ve iki tarafın alışverişine dayanmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 97). Bu alışverişle kişi örgüte bağlılık duymakta, başarı yakalamakta ve iş tatmini sağlamaktadır. Bunların eksikliği halinde işten ayrılma niyeti doğabilmektedir (Azaklı, 2011: 84).

İşten ayrılma niyetine girilmesine etki eden pek çok neden bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse kişinin örgütte gereken performansı ortaya koyamaması, personel ve yönetici iletişimleri, örgütteki yönetsel politikalar, kişilerin yetki ve sorumluluk alanlarının net olarak belirlenmemesi, görev tanımının olmaması, örgütlerde adaletin bulunmaması bunlardan bazılarıdır (Özdevecioğlu, 2004: 99). Örgütlerde işten ayrılma davranışı çift taraflıdır. Birisinde örgüt kişiyi işten çıkartmakta diğerindeyse kişi gönüllü biçimde ayrılmaktadır. İşten ayrılma niyetiyle bireyin gönüllü olarak çıkması arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (Alica, 2008: 43). İşten ayrılma niyeti örgüt içerisinde devamsızlığı bildirmekte olup işletme açısından ciddi bir maliyeti vardır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 3). Tett ve Meye'e göre (1993) işten ayrılma niyeti örgütten ayrılmanın habercisidir.

İşten ayrılma niyetine giren kişi diğer seçenekleri aramaya yönelmekte ve bu biçimde kişiye işi bıraktırmakta ya da kişinin işi direkt olarak bırakmasına neden olmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193-194). Kişinin işten ayrılma davranışı kişinin örgüte yönelik tutumunu da kapsamakta olan bir süreç olup örgütler açısından son derece önemlidir (Yürümezoğlu, 2012: 26). Kişilerin örgütten ayrılmalarının birey ve örgüt için iyi olma olasılığının yanında kötü olma olasılığı da bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 98). Kişilerin kendi istekleri doğrultusunda işten ayrılmalarının altında buna niyetli olmaları yatmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 98). Kişinin tutumları neticesinde işten ayrılma niyeti doğmakta fakat bu niyet her zaman eyleme dökülmeyebilmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 99). Fakat niyet eyleme dökülme de bu davranışla alakalı bir haber vermektedir (Bal, Arı ve Arı, 2010: 146). Mobley (1977: 238) tarafınca yapılmış olan çalışmalarda kişinin işten ayrılmayı düşünmesine neden olan en mühim etmenin iş tatmini olduğu görülmektedir.

Mobley'e göre (1977) kişi iş tatminini sağlayamadığı takdirde işten ayrılmayı düşünmektedir. Bunun yanında kişinin bu kararı alabilmesi için;

- İşte kalma veya işten ayrılma niyeti
- Alternatif iş imkânlarının mevcut çalışılan iş ile kıyaslanması
- Alternatif iş imkânlarının değerlendirilmesi
- Alternatif iş imkânlarının aranması
- Alternatif iş imkânlarının aranması niyeti
- Aramanın beklenen faydasının ve işten ayrılmanın maliyetinin değerlendirilmesi
- İşten ayrılmayı düşünme
- İş tatmini/ tatminsizliği
- Mevcut işin değerlendirilmesi
- İşte kalma veya işten ayrılma açısından iş imkanı seçeneklerine bakması ve maliyet kıyaslamasına gitmesi gerektiği görülmektedir.

Yüksek işsizlik, ekonomik kriz gibi sebepler kişilerin yeni işler bulmalarını güçleştirdiği için kişilerin işten ayrılmaktan vazgeçmeleri ya da ertelemeleri mümkündür (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193-194). Fakat bu niyetin eyleme dökülmemesi davranışlara etki etmeyeceği manasını taşımamaktadır.

İşten ayrılma niyetindeki çalışanların performanslarının düşmesi, sürekli şikâyet, bağlılıklarının azalması gibi tutumlarının gelişeceği görülebilmekte bu da örgüt iklimini bozmaktadır (Alıca, 2008: 43). Örgüt içinde performans seviyesi düşük seviyede olan çalışanlar varken yüksek seviyede performans ortaya koyan çalışanın ayrılmak istemesi işletme açısından son derece kötü bir durumdur. Bu nedenle henüz niyet aşamasında gereken tedbirler alınarak iyileştirmeler ortaya konmalıdır (Arı vd., 2010: 144-146). Bu sürecin ne şekilde oluştuğu, buna neden olan unsurların neler olduğu bilindiği takdirde gereken iyileştirmeler yapılabilmekte, nitelikli işgücü örgüte bağlanabilmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Örgütsel ödüller, işe yönelik yatırımlar ve iş tatmini; kişilerin işten ayrılmalarına mani olan unsurlardır (Gül vd., 2008: 4). İşgücü havuzunun hali nüfus değişiminden etkilenmektedir. Bunun yanında sosyal normlar da değişime uğramakta, işverene sadakate statüko olarak bakıldığından bireyler iş koşulları uygun değilse işlerini sürdürmemektedirler. Bu nedenle sanayi alanında işverenler kaliteli personellerini koruyabilmek adına onlara yönelik üst seviyede bir hizmet vermektedirler. Nitekim organizasyondaki yöneticiler açısından kalifiye iş gücünü elde tutabilmek öncelikli duruma gelmiştir. Bu kapsamda personellerin işlerinden ayrılma niyetlerinin de minimuma indirilmesi personelin ve örgütün verimi açısından mühim olduğu görülmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 164). Çağımızda birçok faaliyet sahasında değişiklik gösteren iş şartları ve işletmelerin arasındaki rekabetin yükselmesiyle beraber insan kaynakları öne çıkmıştır. Bu yüzden işten ayrılma düşüncesindeki personellerin bundan vazgeçirilmesinde konuyla alakalı araştırmalar mühimdir (Altınöz, 2009: 3). Örgütler de bu konuda araştırmalar yaparak konuyu anlamaya çalışmışlardır (Çakır, 2007: 134).

4.2 İşten Ayılma Niyetine Etki Eden Nedenler

Personellerin işten ayrılma niyetlerine etki eden pek çok unsur vardır. Toplumsal unsurlar, ülkedeki ekonomik durum, yönetim tutumu, yetersiz iş güvenliği ve sağlığı politikaları, örgütteki terfi ve ücret politikalarının yanında stres, iş arkadaşlığı, performans, medeni hal, eğitim, cinsiyet, yaş, daha iyi bir iş bulma, yönetim biçimi, organizasyonel yapı, iş arkadaşlığı gibi sebepler de bu niyete etki etmektedir. Personellerdeki işten ayrılma düşüncesini güçlendirecek örgüt dışı

ekonomik faktörlerin yanı sıra işletme içindeki birtakım faktörler de bu niyeti artırmaktadır (Özel, 1998: 15). Bunun dışında bireyin tamamen kendi özel hayatıyla ilgili problemler de olabilmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95; Zeffane, 1994: 24). Bunların ayrı ayrı incelenmesiyle literatüre daha çok katkı sağlanabilecektir.

4.2.1 Genel ekonomik (işletme dışı) nedenler

Genel ve makroekonomik sebepler personellerde bazen işten ayrılma niyetini ortaya çıkartabilmektedir. Örgütlerde personellerin işten ayrılmasına dönük önlemler alınıyor olsa da şu sebepler nedeniyle personelleri bundan vazgeçirebilecek önlemleri almak sınırlı olmaktadır (Kaynak, 1996: 37; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 400):

- Kıdem tazminatı maliyetinin yüksek olması,
- Bilhassa geliştirilen vergi kanunlarının fazla gelire artış göstere bir vergi yükü yüklemesi,
- Normlaşma, makineleşme, otomasyon sebebiyle kolaylıkla başka işlere uyum sağlayabilme ve sıçrama imkanının yükselmesi,
- Genel refah seviyesi ve ekonomik durumun artması,
- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi.

Bazı durumlarda personellerin işten ayrılma eğilimi artış gösterse de çalışılan işten ayrılma halinde işsiz kalma endişesiyle bu kişiler işlerine devam etmektedirler. Özetle personellerin işi bırakmalarına mani olan unsur iş bırakınca gelecek maddi problemleri göze alamamalarıdır (Agin, 2010: 29).

4.2.2 İşletme içi nedenler

Personellerin işten ayrılmasına sebep olan işletme içi unsurlar örgütün kendi yönetim ve üretim süreçlerinde oluşan aksamalardan oluşmaktadır. İşletmelerin bu kapsamda personellerin işten ayrılmalarında veya bu niyetin azaltılmasında etkili olduğunu söylemek mümkündür. İşletme içi sebepler şöyledir (Kaynak, 1996: 38):

- İş şartlarının kötü olması,
- Bozuk bir ücretleme sistemi,
- Örgütsel koşulların iyi olmaması,

- Ulaşımın özelliği,
- İşletmenin kurulduğu yer,
- İşin ne olduğu ve zorluğu,
- Personelin çok zorlanması,
- Kötü insan kaynakları uygulamaları,
- İş yerindeki sosyal hizmetlerin yetersiz olması veya hiç olmaması,
- Üretim süreçlerinin iyi işletilememesi,

4.2.3 Kişisel yaşam şartlarına ilişkin nedenler

Personellerin bireysel hayat koşulları sebebiyle işten ayrılma eğilimlerinin yükselmesinin sebepler şöyledir (Kaynak, 1996: 38-39):

- İşle alakalı ideallerin gerçekleştirilememesi,
- Eğitim ve öğrenim ihtiyacı,
- Yaşla alakalı zorunluluk sebebiyle işten ayrılma,
- Aile ilişkilerinde değişimler meydana gelmesi,
- Başka bir işe istek duyma,
- Farklı fizyolojik ve psikolojik sebepler,
- Hayat alışkanlıklarının değişmesi,

Kişisel yaşam şartları, işletme içi sebepler ve genel ekonomik sebepler olarak üç kısımlı bir ayrıma gidilse de pratikte bunlar iç içe geçmiş biçimdedirler. Birbirlerini etkileyip tamamlamak suretiyle bireylere işte kalma ya da ayrılmayla alakalı karar verme davranışı sergiletmektedirler (Kaynak, 1996: 39).

Yukarıda bahsedilmiş olan sebeplerin yanında işten ayrılma niyeti farklı kavramlar ve teorilerle de ilişkilendirilmektedir (İşçi, 2010). Bunlar şu şekildedir:

- Herzberg tarafından ortaya konan çift faktör teorisinde bulunan hijyen ve motivasyonun karşılanabilmesi halinde işten ayrılma niyeti azalacaktır.
- İş-çaba modeline göre (job investment model) iş çabasıyla elde edilmekte olan örgütsel bağlılıkların işten ayrılma niyetine ve iş doyumuna etki ettiği görülmektedir.
- Personel hareketliliği teorisine göre (turnover theory) işlerin karakteristiklerinin (anlamlı iş, iş kimliği, otonomi gibi) iş doyumunda ve işten ayrılma niyetinde etkili olduğu bir gerçektir.

- Birey kurum uyumu teorisinde (person to organization fit theory) uyumlu olma halinde işten ayrılma niyetinin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.
- Personel hareketliliği teorisi (turnover theory) iş doyumu, kurumsal bazı seçeneklerin varlığı, başka iş arama niyeti (search intention) (quit intention) ile alakalıdır.
- Maslow'un ortaya koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi içerisinde bulunan unsurların karşılanması halinde işten ayrılma niyeti düşecektir.

Bu kapsamda işten ayrılma niyeti işveren ve iş görenlerden kaynaklanmakta olan sebepler nedeniyle artabileceğinden oluşabilecek olumsuz durumlar da gerek personel gerek işveren için önemlidir. Makro açıdan ele alındığında bir iş gücü planlaması yapılması, ülkede uzun ve kısa vadede nitelik ve niceliksel olarak gereksinim olacak işgücünün saptanmasını içermektedir (Şimşek, 2004: 316). Bu bakımdan ele alındığında örgütlerde oluşan işten ayrılma eğilimlerinin neticesinde meydana gelebilecek pozitif ve negatif durumların ülke ekonomisine etki ettiği görülmektedir. Bu yüzden işten ayrılma niyeti ekonomik açıdan, işverenler açısından ve personeller açısından incelenmesi gerekmektedir.

4.3 İşten Ayrılma Niyetinin Çeşitli Açılardan Önemi

İşten ayrılma niyeti, personellerin iş koşullarından tatmin olmamaları durumunda gösterdikleri aktif ve yıkıcı eylemlerdir. Bu tanım içerisindeki aktif ve yıkıcı eylemler örgütlere verdikleri zarar sebebiyle yöneticilerce önemsenen bir durumdur. Günümüzde işten ayrılma niyeti son derece mühim olan kurumsal bilgi, yetenek,

kültürün yani entelektüel sermayenin kaybedilmesi, işe yeni alınacak olan personellerin eğitim ve oryantasyon giderleri gibi negatif durumlara yol açmaktadır. Örgütlere deneysel çalışmalarda makro açıdan bakıldığında işten ayrılma niyeti yönetim bilimciler ve sosyologların ilgi alanındadır (İşçi, 2010). Bu kapsamda makro açıdan işveren ve personel açısından işten ayrılma niyetinin önemine bakıldığında ülke ekonomisi kapsamında bu kavramı ayrı ayrı ele almak daha faydalıdır.

4.3.1 İşletmeler açısından önemi

Personelin daimi biçimde işverenin menfaatine eylemde bulunmalarını sağlayıp aynı işletme içerisinde kalabilmelerini sağlamak son derece güçtür. Personeller verimli bir çalışmanın temin edilemediği, sorunların çözülmediği bir yerde kalmak istemeyeceklerdir (Bi, 2003: 241). Bu durum ise personelin başka işler bakmalarına sebep olmaktadır. Firmalarda işten ayrılma niyetindeki yükseklik işletme verimi, işletmedeki ilişkiler ve genel sağlık, moral bakımından da önemlidir (Eren, 2012: 267). Bu kapsamda işten ayrılma niyetinin getireceği problemler şöyledir (Şimşek ve diğerleri, 2011: 398-399):

- İşten ayrılma eğilimindeki artış, maddi giderlerin yanında kabiliyetli kişilerin kaybedilmesi, rekabette bulunulan diğer firmalara personelin kaptırılması ve işine devam edenlerdeki stresin artması gibi olumsuz durumlara sebep olabilmektedir.
- İşten ayrılma niyeti, iş kazaları ve iş güvenliğine de etki etmektedir. Bu eğilimdeki bir personelin gereken özen ve dikkati göstermemesi durumunda iş güvenliği ve iş sağlığı tehlikeye girecektir.
- İşten ayrılma eğiliminde artış olan personelin bir süre sonra işini bırakmasıyla personel devir oranında artış olacağından vasıflı elemanlar yetiştirebilmek güçleşecektir.
- İşverenler halihazırdaki personelleri için yapmış oldukları geliştirme ve işe yerleştirme masrafını yeniden karşılamak durumunda kalmaktadırlar.
- Personelin verimi düşebilmektedir.

Bir personelin ne şekilde olduğu fark etmeksizin işini bırakması, iş hayatında istenmeyen bir durumdur. Personelin işi bırakması iş görev devir oranıyla ölçümlenmektedir. İşverenler bunun kendi kontrolünde olmasını ve bunu takip edebilmeyi istemektedirler. Bunun ana nedeni ayrılan bireylerin yerlerine alınacak kişilerin getireceği maliyetin istenmeyen bir durum olmasıdır. Bu yüzden işverenlerin bu süreçleri iyi yönetebilmeleri oluşabilecek pek çok olumsuzluğa engel olabilecektir (Barutçugil, 2004: 474). Bu kapsamda personellerin örgütlerde personel devir oranlarını azaltabilmeleri adına öncelikli olarak işten ayrılma eğilimindeki personelleri bundan vazgeçirmeleri gerekmektedir.

İşletmeler bakımından işten ayrılmaların yalnızca negatif yanlarına bakılmamalıdır. Makul düzeyde personelin işten ayrılması örgüt bakımından faydalı da olabilmektedir. Makul olan personel devir oranı genelde %13-14'tür. Bunun altına inilmesi düşük, üstüye yüksek devir hızıdır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 99). Özetle işten gönüllü biçimde ayrılmalar firmaların kadrolamada yapmış oldukları hataları düzeltme ve işletmelere taze kan sokulması açısından faydalı olabilecektir (Bingöl, 1997: 161). İşten ayrılmanın az olması ve dolayısı ile personel devrinin seneler boyunca son derece düşük olduğu bir ortamda birçok personelin kariyer beklentilerinin gerçekleşmeyeceği bir gerçektir. Buralarda yaratıcı ve yeni fikirler ortaya konamayacak, değişim hissedilemeyecek, bu da personel performansını kötü etkileyecektir (Barutçugil, 2004: 475). İşten ayrılmanın diğer bir yararı işletmelere girmekte olan yeni personellerin kendilerini kanıtlamak adına üst düzey performans göstermesi, alınacak yeni çalışanlarla alakalı gelişmelerin daha yakından izleneceği ve uzman kadronun genişletilmesi olanağı olacağıdır (Sabuncuoğlu, 2013: 47). Şayet bir örgütte personel kesinlikle işten ayrılmayı düşünüyorsa bu kişiyle görüşüp kararın sebepleri öğrenilmelidir. Personelle gerçekleştirilecek bu görüşmenin sonucunda ayrılmadaki haklılık payı ve ayrılma sebeplerinin diğer personeli de etkiler nitelikte olup olmayacağı öğrenilebilecektir. Bu sorunların tespitinin ardından çözüm de getirilmesi mümkün olacaktır (Barutçugil, 2004: 477).

4.3.2 İş görenler açısından önemi

Personellerin kendi rızalarıyla işi bırakmalarına neden olan şey iş koşulları daha iyi durumda olan bir fırsat ise bu durum personelin faydasıdır. Aksi durumda işi bırakma sonucunda personellerin birtakım kayıplara uğramaları mümkündür (Şimşek ve diğerleri, 2011: 399; Tütüncü ve Demir, 2002: 41). Bunlar:

- İşini bırakan bir personel yeni bir işi bulana kadar sigorta primleri dolmayacak ve sosyal güvenlik olanaklarından faydalanamayacaktır.
- İş yerini değiştirmiş olan personel için yeni ortama ve insanlara uymak mühim bir problemdir. Bu ise pazen personelde psikolojik problemlere yol açabilmektedir.
- İkramiye, tatil ve işsizlik sigortası gibi avantajlar yitirilecektir.

- Personel, kanunların getirmiş olduğu birtakım mecburiyetler sebebiyle kendine sağlanan haklardan faydalanamayacaktır.
- Yeni işyerinde kazaya uğrama veya kaza yapma olasılığı artacaktır.
- Ücret geliri yeni bir işe alışırken azalacaktır.
- Alternatif işler kapsamındaki ücret düşüklüğü neticesinde ücretlerde azalma olacaktır.
- Personeller işletme içerisinde kıdemlerini kaybedeceklerdir.

Bu olumsuz durumlar işlerini bırakmayı düşünmekte olan bir personelin karşı karşıya kalma olasılığı olan negatif durumlardır. Personel açısından işten ayrılmanın önemine bakıldığında konu yalnızca iş görenlerin kayıpları değildir. Personeller birtakım faydalar elde edebilmek için de işten ayrılabilirler. Bu fayda beklentileri şöyledir (Tütüncü ve Demir, 2002: 41; Zeffane, 1994: 23):

- Kendi niteliklerine uygun olması,
- Önceki çalışma yerine nazaran daha itibarlı ve büyük bir yerde çalışmak,
- Terfi etmek,
- Daha uygun çalışma koşulları,
- Daha yüksek ücretle bir iş imkânı,

Personeller şahsi olarak daha iyi olan iş olanaklarını değerlendirmek isteyeceklerdir. Çevresel şartlar sebebiyle toplumsal olanakların daha iyi olduğu iş yerlerini seçebilmekte veya iş arkadaşları yahut işin kendisi ile alakalı nedenlerden işten ayrılabilirler (Tütüncü ve Demir, 2002: 41). Bu kapsamda işten ayrılmaya meyilli personellerin alternatif bir iş arayışına girdiklerinde yukarıda bahsedilmiş kazanımları alacaklarına emin oldukları zaman işten ayrılmaları mantıklıdır.

4.3.3 Ekonomik açılarından önemi

Ülkelerin ekonomileri bakımından ele alındığında dinamik ve gelişmekte olan ekonomik yapı neticesinde belirli bir seviyede “emek seyyaliyeti” oluştuğu görülmektedir. Emek seyyaliyeti, çalışma özgürlüğü ve çalışmanın bulunduğu ortamlarda emek arzı yapanlarla talep edenlerin bir araya gelmesini, bu arz-talebin dengeli olmasını temin etmektedir. Bilhassa gelişmekte olan ekonomilerde emek seyyaliyeti daha mühimdir. Kendi isteğiyle işten ayrılmaların neticesinde diğer alanlarda çalışma yürüten sanayi veya işletmelere lazım olan iş

güçlerine katkı sağlandığı süre zarfında makro bakımdan emen seyyaliyetinin fayda vermeyi sürdüreceğini söylemek mümkündür. Tarımdan sanayiye, oradan da bilgi ve hizmet sektörüne yönelmiş ekonomiler ile beraber personeller tarım işçiliğinden çıkıp hizmet alanında çalışmaya başlamışlardır.

Emek Seyyaliyeti: Personelin bölgeler ve işletmeler arasında iş değiştirme hareketliliğini ifade etmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 397). Ekonomilere yapmış olduğu pozitif katkıdan yararlanılmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2011: 397). Türkiye’de de Anadolu’daki pek çok yerde tarlada vasıfsız biçimde çalışmakta olan personelin toprağını bırakarak hizmet ya da sanayi sektörüne girdiğini görmek mümkündür.

Makro açıdan işten ayrılma sürekli pozitif bir netice vermeyebilmektedir. Örgütlerin personele yönelik yapmış olduğu yatırımların pek çoğu geleceğe dönüktür. Fakat bir örgütte yetişmiş olan nitelikli bir personelin aynı alandaki rakip şirkette işe girmesi, firma açısından ciddi bir kayıptır. Ekonomik olarak işten ayrılmalarda üstünde durulacak mühim bir başka husus sektörlerin aralarında personel hareketliliğinde çalışanların fazlalığı sebebiyle nitelikli bir personelin beklentisine cevap verilememesi neticesinde veriminin azalmasıyla iş motivasyonu da düşecek dolayısıyla ekonomik kayıp yaşanacaktır. İşten ayrılma neticesinde meydana gelebilecek başka bir mühim husussa personelin aynı bölgede çalışmaya devam etme talebi neticesinde bölgede iş gücünün yığılması ve pazarın kötü etkilenmesidir. Bunun yanı sıra işgücünün aynı bölgede yığılma göstermesi işsizliği de arttıracaktır (Tütüncü ve Demir, 2002: 39).

4.4 İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

Yöneticiler işten ayrılma eğilimini azaltabilme konusunda ne çeşit stratejiler geliştirebilecekleri problemi karşılamaktadırlar. Yöneticilerin bazıları maaş ve ödemelerin iyileştirilmesi konusunu düşünmekte olsalar da bu her zaman geçerli olmayacaktır. Başvurulan yöntemle personelin ayrılma sebebi birbiriyle uyumlu olmalıdır (Ongori, 2007: 51). Bu kapsamda örgütlerin işten ayrılmayı azaltabilmek adına personelin ruh haliyle gereğince ilgilenmediklerini söylemek mümkündür. (Güner ve Ünal, 2007: 140). İşten ayrılma eğilimlerine engel olmak isteyen işverenler personeline daha iyi iş, kariyer gibi imkânlar vermektedirler. Danışmanlarsa terfi ve ücret gibi hususlarda daha hakkaniyetli olunmasını

önermektedirler (Gözler, 2007). Literatürde de işten ayrılmayla işten ayrılma eğiliminin pozitif ilişkide olduğu, işten ayrılma niyetinin sonraki safhasının işi bırakmak olduğu ifade edilmektedir. İşten ayrılmanın makul düzeyde tutulabilmesi için işletmeler şunlara dikkat etmelidir (Sanderson, 2003; Aktaran, Agin, 2010: 32; Tuna, 2007: 51; Tütüncü ve Demir, 2002: 145-149):

- Gereken sosyal imkânların verilmesi,
- Personel motivasyonunun üst düzeyde tutulabilmesi,
- Çalışma şartlarında iyileştirme,
- Yeteri derecede yan ödeme ve ücret verilmesi,
- Örgütsel bağlılığı sağlama,
- Katılmalı yönetim tekniği kullanma,
- Personelin önemsenmesi,
- Nesnel bir ödül ve terfi mekanizması olması,
- Müşterek değerlerin belirlenmesi ve konuşulanların arkasında durulması,
- Nasihatlerin ve söylenenlerin işletme uygulamalarıyla tutarlı olması,
- İş arkadaşlarıyla sosyal ilişkiler geliştirmek ve personellerin ailelerine dönük programlar yapılması,
- Personellere kabiliyetleri kapsamında kariyer imkânı sağlanması,
- Personellere kendini ispatlama olanağı sunulması,
- Personellerin işi bırakmalarına sebep olacak faktörlerin yeniden değerlendirilmesi,
- Kişilere kendini geliştirme olanağının sağlanması,
- İş garantisi ve sosyal güvenlik haklarının sağlanması,
- İyi bir yönetim sistemi oluşturulmalı,
- İşe en uygun elemanı seçecek bir insan kaynakları sisteminin kurulması,
- İş analizlerini yapmak ve iş tasarım metotlarından yararlanmak,
- İnsan kaynakları planlamasını önemsemek,

Bu kapsamda bu unsurların işletmelerin tümü için aynı düzeyde geçerli olacağını söylemek mümkün değildir. İşletmelerin kendi yapılarına göre yukarıda sayılmış olanların personele uygulanması mümkündür.

4.5 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyeti, işi bırakmanın öncesindeki aşamadır. Bu yüzden işten ayrılma niyetinin gerek personel gerek işletme bakımından istenmeyen neticeler doğurması mümkündür. Örgütlerin personellerden istedikleri verimi alamamaları halinde yaptıkları yatırımın karşılığını alamamış olacaklardır. İşten ayrılma niyetinin artması, performansla beraber örgütsel özdeşleşme, işe bağlanma, iş tatmini gibi değerleri de azaltacaktır. Bu kapsamda işten ayrılma niyetinin kişisel ve örgütsel bazda yaratacağı olumsuz durum da son derece önemlidir (Yürür ve Ünlü, 2011: 90). Personelin işten ayrılma niyetleri ülkedeki ekonomik durumdan etkilenmektedir. Kişiler işten ayrılma eğilimi taşırsalar da şartlar kötü olduğundan devam edebilmektedirler. Gelişmiş ülkelerde ekonomik kaygılar olmadığından işten ayrılma niyetinde olan personel bunu daha kolay biçimde eyleme dönüştürebilmektedir. Bir personeldeki işten ayrılma niyeti diğerlerini de etkilemektedir. Diğerlerinin verim ve motivasyonunun düşmesi olasıdır (Özdevecioğlu, 2004: 99). Gönüllü biçimde işi bırakma niyeti taşıyan personellerin işletmeler bakımından insan sermayesi kaybı yaratması söz konusuysa yeni personellerdeki eğitim ve alım masrafını da ortaya çıkartmaktadır (Yang ve Roc, 2008: 433). Bu noktada işten çıkışlar ve işe alımlarla oluşacak personel devri vebununla ilgili kavramlardan bahsetmek yerinde olacaktır.

4.6 Personel Devri

Personel devir oranı son derece geniş bir kavram olduğundan tüm yanlarını kapsayan bir genel tanım yapılamamaktadır. Genel manada personel devriyle işletmedeki çalışan kadrosunda oluşan işe alım ve işten ayrılmalar ifade edilmektedir (Tutar, 2013: 132). Politik, ekonomik, sosyal, örgütsel ve kişisel sebepler nedeniyle oluşabilen personel devri gelişmiş olan ülkelerde makro açıdan bir problem teşkil etmemekte, sadece işletmeleri ilgilendirmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2011: 393). Personel devri hesabı şöyle yapılmaktadır (Eren, 2012: 275):

Personel devir oranlarında mühim olan işi kaç kişinin bıraktığından ziyade onların yerine alınabilecek aynı özellikte kişilerin olup olmamasıdır (Tüzüner, 2014: 206).

4.6.1 Personel devri çeşitleri

Personel devrini önlenebilir/önlenemez, fonksiyonel olmayan/fonksiyonel, gönülsüz/gönüllü şeklinde gruplandırmak mümkündür (Tüzüner, 2014: 206). Gönüllü işten ayrılma, personellerin çalışma şartları ya da şahsi sebeplerle kendi rızalarıyla işi bırakmalarıdır. Bu tür bir ayrılma işletmedeki kadrolaşmayı etkilediği için yöneticiler itinayla incelemelidirler (Bingöl, 1997: 161). Gönülsüz işten ayrılmalarda çeşitli nedenlerle personelin işine son verilmesi söz konusudur. Zorunlu emeklilik de gönülsüz işten ayrılma kapsamına girmektedir (Tüzüner, 2014: 206-207). Örgütlerde personel devirlerini kötü ve iyi biçimde nitelemekte olan bir diğer yaklaşıma göre uyumsuz ve performansı düşük personelin işi bırakması fonksiyonel devir oranı, yüksek performans gösteren personelin bırakmasıysa fonksiyonel olmayan personel devridir. Bunun yanında personellerin yaşamış oldukları bölgeleri değiştirmeleri, ailevi sebeplerle ayrılmaları işverenlerin kontrol edemeyecekleri durumlardır. Bazense sayılmış olan bu ayrılık nedenlerinin kontrol edilebilmesi mümkün olmaktadır (Tüzüner, 2014: 207).

4.6.2 Personel devir oranının maliyetler açısından değerlendirilmesi

Örgütte sıklıkla personel değiştirilmesi, personel devri maliyetini de yükseltmektedir. Personel devri, maliyetle beraber verime de negatif etki etmekte, ayrılan kişilerin yeri de bazen doldurulamamaktadır. Personellerin işi bırakmalarının örgüte getirdiği maliyetleri üç ana başlıkta toplamak mümkündür (Tüzüner, 2014: 212): Ayrılma Maliyeti: Bu maliyeti meydana getiren faktörler şöyledir: Çıkış Mülakatları: Mülakatı gerçekleştiren bireyin harcamış olduğu zaman gideri ve ayrılmakta olan bireyin harcayacağı zaman maliyetini içermektedir. İşten Ayrılma ile İdari İşlemlerin Yapılması Maliyeti: Personelin maaş bordrosu kapsamından çıkartılması, belgelerin hazırlanışı, yan ödemelerin iptal edilmesi gibi maliyetler bu kapsamdadır.

Kıdem Tazminatı / İhbar Tazminatı: Kanuni sisteme göre bu maliyetler değişebilmektedir.

Yerine Koyma (Yedekleme) Maliyeti: Bu maliyetlerse yedi alt başlığa ayrılmaktadır: İşe Alma Sonrası Çalışmaları ve Bilginin Dağıtılması: İşe yeni alınan bireylerle alakalı gereken bilgilerinin tümünün kayda geçirilmesi, toplanması ve İKBS’de olması maliyetini ifade etmektedir.

Seyahat Masrafları: Adayların yapacakları seyahat giderler ve bunların yanında taşınma giderleridir.

Boş Pozisyonlarla İlgili Toplantılar: Boş kalmış kadrolar için yer değişikliği gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğinin saptanması, iş tanımı ve iş analizinin tekrar gözden geçirilmesi veya pozisyon ile alakalı son kararın verilmesi gibi etkinlikler bu görüşmelerin neticesinde kararlaştırılmaktadır.

İşe Alma Görüşmesi / Test Uygulaması: Personellerin seçilmesinde kullanılmakta olan araçları ifade etmektedir.

İşe Almadan Önceki İşlemlerin Gerçekleştirilmesi: Başvuruların kabul edilmesi, referansların kontrol edilmesi gibi işlemler bu kısımdadır. Boş Pozisyonlarla İlgili Gerekli Duyuruların Yapılması: Bu uygulama işletmelere göre ve işin durumuna göre değişebilmektedir. İşe alımda uygulanmakta olan metotlara göre maliyet faktörleri de değişim gösterecektir. Buna insan kaynaklarının harcamalarını da eklemek mümkündür.

Sağlık Kontrolleri: Bu kontrolleri yapanlar örgütün anlaşmış olduğu bir sağlık kurumu veya işletmenin kendi sağlık sistemidir.

Eğitim ve Geliştirme Maliyeti: Örgüte yeni katılmış personeller ciddi anlamda eğitim ve oryantasyon programına gereksinim duymaktadır. Bunun sebebi örgütün yeni personelleri eskilerinin seviyesine getirmeye çalışmasıdır. Bu maliyet faktörüyle üç değişik unsurdan meydana gelmektedir.

Eski Çalışanlar Tarafından Eğitim Verilmesi: Formel eğitim giderleri ile beraber tecrübeli personellerin, diğer bir ifadeyle işe başlamış olanların belli bir düzeye varana dek eğitime alınmaları gerekecektir. İş başında verilecek olan eğitim sırasında maliyetler oluşabilecektir (Tüzüner, 2014: 212-2013-2014). Formel Eğitim Programları: Örgüte yeni alınmış personellerin her birinin formel eğitimlere katılması gerekecektir. Belli bir zaman içinde toplamdaki eğitim saatlerinin ortalama eğitici ücreti ile çarpılması neticesinde programlama maliyeti meydana gelmektedir.

İşletme ile ilgili kitapçıkların dağıtılması: İşe yeni başlayan bireye işle alakalı birtakım dokümanlar verilmektedir.

4.7 İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Yapılan Araştırmalar

4.7.1 Yurt içinde yapılan araştırmalar

Literatür araştırması bölümünde bu araştırmadaki ana değişkenler olan işten ayrılma niyetiyle iş performansının ilişkisini incelemekte olan ve önceki senelerde yapılmış araştırmalar rapor edilmiştir.

Gül, Oktay, ve Gökçe (2008) yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel bağlılık, stres, iş tatmini ve performansın ilişkisi ele alınmıştır. Yapılan araştırma Tokat Devlet Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanlarından anketlerle elde edilmiş veriler üstünden gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine negatif, performansaysa pozitif etki ettiği bilgisi saptanmıştır. Onay ve Ergüden (2011), bu çalışmadaki amacı yönetimsel ve örgütsel motivasyon çalışmalarının verim ve performansta etkin olup olmadığını saptamak ve var ise bu etkilerin ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Çalışma kapsamında hizmet işletmesi olarak kabul edilmekte olan Sosyal Güvenlik Kurumu personellerine dönük bir araştırma gerçekleştirilmiş olmakla beraber kurumlarda örgütsel-yönetimsel motivasyon faaliyetlerine ciddi bir etki yaptığı neticesi ortaya çıkmıştır. Turunç ve Kabak (2009), Bu çalışma kapsamında örgütsel ve kişisel performansı yükseltmede mühim bir unsur olarak görülmekte olan motivasyon unsurlarının belirlenmesi ve belirlenmiş olan faktör önceliğinin Analitik Hiyerarşi Yöntemi ile ağırlıklandırılmasına dönük bir ampirik çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde tam motivasyonun hemen hemen yarısının ekonomik, diğer yarısının ise örgütsel ve psikososyal unsurlarla sağlanmış olduğu görülmüştür. Köroğlu (2011). Çalışmada turist rehberlerindeki motivasyon ve iş doyumuna etki eden unsurların performanslara etkilerini ele almayı amaçlamıştır. Araştırma neticesinde ankete katılmış olanların iş doyum seviyelerinin orta düzeyde, performans ve motivasyon seviyelerininse üst seviyede olduğu görülmüştür. İş doyumuna en çok etki eden değişkenlerinse psikososyal araçlar olduğu görülmüştür. Bunun yanında motivasyon unsurlarıyla performansın arasında bulunan ilişkiler ele alındığında performansla ekonomik

araçlar, performansla psikososyal araçlar, örgütsel-yönetmel araçlarla da performansın anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin bulunduğu görülmüştür.

Performansla en fazla ilişkili olan araçla örgütsel-yönetmel araçlardır. Karakaya ve Ay (2007), Bu araştırmadaki amaç motivasyona etki eden unsurları demografik niteliklerle etkileşimli şekilde ele almaktır. Anket metoduyla alınan verilere göre bireysel unsurlar örgütsel unsurlara nazaran daha mühimdir. Bunun yanında eğitimle örgütsel faktörler, gelire de bireysel faktörlerin ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Keskin (2008), Bu araştırmadaki amaç, Ankara'da ağaç işleri alanındaki personelin motivasyonunu yükselten unsurları saptamak ve demografik niteliklere göre farklılaşma durumunu tespit etmektir. Yapılan istatistik çalışmaları neticesinde ortaya çıkartılan veriler ile araştırma neticelerine varılmış ve sonuçta yönetmel, örgütsel, psikososyal, ekonomik araçların motivasyonu yükselttiği tespit edilmiştir. Yönetilen kişilerin motivasyon araçları uygulaması hususunda yöneticilere nazaran daha fazla beklentisinin olduğu tespit edilmiştir.

Onay ve Kılıcı (2011) yapmış oldukları çalışmada işten ayrılma niyeti, tükenmişlik hissi ve iş stresi değişkenleri ve bunlardaki alt boyutların birbiriyle ilişki ve etkileşimini ele almışlardır. İzmir-Alsancak'taki 4 ve 5 yıldızlı oteller kapsamındaki aşçıbaşı ve garsonlarla yapmış oldukları çalışmanın neticesinde organizasyona bağlı ve kişisel stres kaynaklarının işten ayrılmaya etki ettiği tespit edilmiştir. Diğer bir mühim veriye duygusal tükenmişliğin işten ayrılmayı tetiklediğidir. Tutar ve Altınöz (SBF Dergisi) tarafından yapılan çalışmada amaç Ankara OSTİM'deki personelin algılamış oldukları örgütsel iklimle performansın ilişkisi üzerinedir. Personelin performans algısıyla örgütsel iklim boyutlarının ilişkisi ele alınmıştır. Yapılmış olan analizlerin neticesine göre personel performansıyla örgütsel iklim analizinin ilişkili olduğu görülmüştür. Bunun yanında personelin demografik nitelikleriyle performans ve örgütsel iklim algısının farklı olduğu görülmüştür. Solmaz Filiz Karabağ (2003), Adana'da çalışma yürüten üç küçülmeye giden büyük ölçekteki işletmeyi araştırmıştır. Yapılan araştırmada personellerin işi bırakma niyetini etkileyen değişkenlere detaylı biçimde bakıldığında personelin işten ayrılma niyetlerinin sosyal mübadeleye dair algılarının, davranış ve güvenlerinden, iş tatmininden daha üst seviyede; sosyal mübadeleye dair adalet algısının ise orta seviyede etkilendiği

belirlenmiştir. Bunun yanında iş ortamlarına dair unsurlardan iş stresi, iş yükü ve arkadaşın işten çıkartılması da ayrılma niyetine yol açabilmektedir. Küçülme esnasında yakın arkadaşların işte atılması personellerin streslerini mühim oranda yükseltirken iş yükü algıları stresi yükseltmemektedir.

Çalışkan, Akkoç ve Turunç (2011), Örgütsel performansın yükseltilmesinde motivasyonel davranışların artırılmasıyla alakalı etkileri belirleyebilmek, girişimci ve yenilikçi davranışların bu etkilerde aracılığını saptamak bu çalışmadaki ana amaçtır. Savunma sektöründeki personeller üstünde gerçekleşen araştırmalarda değişkenlerin tümünün yapısal eşitlik modeliyle analizi gerçekleştirilmiş ve alınan veriler kapsamında aracılık etkisi araştırmalara konu olmuştur. Analiz neticesinde motivasyonel davranışın örgütsel performansı yükselttiği, girişimci ve yenilikçi davranışların da aracılığa etki ettiği saptanmıştır.

Örücü ve Kanbur (2008), Bu çalışmadaki amaç örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamasının personellerin verimi ve performansı üstünde etkili olup olmadığını saptayabilmek ve bu etkinin ne düzeyde oluştuğunu bilmektir. Ortaya konan analizlerin neticesinde araştırmaların yapılmış olduğu endüstri ve hizmet işletmeleri kapsamında örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarında verim üstüne etkili olduğu fakat performansa böyle bir etki yapmadığı neticesi görülmüştür. Ölçer (2005), çalışmasında departmanları bulunan mağazalardaki çalışanlarını motivasyonlarına etki eden unsurları saptamak istemiştir. Bu amaç doğrultusunda bu tarz bir mağazada anketlerle veri toplamaya çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iş rotasyonu, bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi, ekip çalışması yapılması, uygun çalışma ortamı, güvene dayanan ilişkiler, adil bir performansa dayalı ücret ve takdir sistemi, amir ile iyi ilişkilerin hizmet çalışanlarının motivasyon seviyesini pozitif etkilediği saptanmıştır. Bunun yanında motivasyon seviyesiyle performans düzeyinin arasındaysa pozitif anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Öztürk ve Dünder (2003), Bu araştırmayla örgütlerde motivasyonun önem durumu ve örgüt personelini motive edebilen unsurların belirlenebilmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın neticesinde kamu personellerinin manevi ödüller kadar maddi ödülleri de önemsedikleri, yükselme imkânı olmasının motive edici bir unsur olduğu ve ücret adaletsizliğinin huzursuzluk yarattığı saptanmıştır.

Mehmet Biçer (2005), sigorta ve ilaç firmalarının Adana'daki bölge müdürlüklerinde pazarlama biriminde çalışmakta olan personeller üstünde bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmada etik iklim algılarıyla örgütsel bağlılık ve iş tatminin pozitif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Etik iklim algıları, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatminin negatif bir ilişkide oldukları belirlenmiştir.

Hülya Gündüz Çekmecelioğlu (2007), Gebze-Dil Ovası bölgesi içerisinde kimya alanındaki boya sanayi firmalarında bulunan beyaz yakalılarla çalışma yapmış ve örgütsel iklimin işten ayrılma niyeti ve iş tatminine etkisini ele almıştır. Araştırma verilerine göre örgütsel iklimin boyutlarından takım ve yönetim desteğinin bu tatmine pozitif etki ettiği görülmüştür. Yönetim desteği ve örgütsel cesaretlendirmeninse işten ayrılma niyetiyle ilişkisinin negatif olduğu görülmüştür. Neticede araştırma kapsamında yaratıcılıkların pozitif biçimde desteklendiği yönünde bir algı olması halinde personelin işten ayrılma niyetine girmediği ve iş tatminin arttığı görülmüştür. Ebru Tolay Sabuncuoğlu (2007), Türkiye'deki 500 büyük firmadaki personeller üstünde gerçekleştirdiği çalışmada eğitim değişkeninin işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığa yaptığı etkiyi ele almıştır. Araştırmadan elde edilmiş olan veriler personelin iş, kariyer, kişisel kazanç, eğitim imkânları, amir desteği gibi değişkenler kapsamında algılarının işten ayrılma konusunda değiştiği saptanmıştır. Öğrenme motivasyonu ile işten ayrılma niyetinin arasında negatif ve direkt bir etkinin olduğu belirlenmişken duygusal bağlılıkla dolaylı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında iş arkadaşlarının desteğiyle işten ayrılma niyetinin arasında negatif ve direkt bir etki varken normatif bağlılık ve devamlılıkla dolaylı bir etkinin olduğu görülmektedir.

Hasan Gül'ün (2008) Tokat Devlet Hastanesi'ndeki sağlık çalışanları üstünde gerçekleştirdiği çalışmada performans ve işten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle ilişkisi incelenmiştir. İş tatminiyle iş stresinin arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

İrfan Yazıcıoğlu (2009) Ankara'da çalışma yürüten dört ve beş yıldızlı otellerdeki personellerde örgüte olan güven, iş tatminiyle işten ayrılma niyetinin belirlenmesine dönük bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında

örgütsel güvenle iş tatminin arasında doğrusal yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmişken işten ayrılma niyetiyle ilişkisi anlamlı ve ters yöndedir.

Meral Avcı Durgut (2009), yüksek lisans tezi için bankacılık alanında işten ayrılma niyetinde insan kaynakları uygulamalarının etkisini ele almıştır. Performans değerlendirme, dokümantasyon, eğitim ve işe alım uygulamalarının işten ayrılma niyetiyle güçlü ve zıt bir ilişkisi bulunduğu görülmüştür. Bunun yanında geri bildirim, ödüllendirme mekanizması, takım çalışmasının işten ayrılma niyeti üstünde anlamlı bir ilişki yaratmadığı belirlenmiştir.

Özgür Agin (2010), yüksek lisans tezi kapsamında işe bağlanabilme seviyesinin işten ayrılma niyetine etkisini ele almıştır. İşe bağlanma seviyesi yüksek olan personelin işe bağlı olmayanlara nazaran daha memnun ve sadık oldukları belirlenmiştir. Mustafa Kesen 2011 senesinde yapmış olduğu “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” adlı yüksek lisans çalışmasında işten ayrılma düzeyine insan kaynakları uygulamalarının etkisini ele almıştır. Bunlar içerisinden çapraz eğitim, dokümantasyon, çalışan seçimi ve işe alımı etkilidir. İşten ayrılmayla personel seçimi arasında negatif bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle doğru çalışan seçimi yükseldikçe işten ayrılma oranı azalmaktadır. Bu netice de insan kaynakları birimlerinin örgütün hedeflerine uygun personeli seçmek durumunda olduğunu göstermektedir.

Ünsar (2011), Bu araştırmada motivasyon olgusunun işten ayrılma niyetine yaptığı etki ele alınmıştır. Araştırmadaki amaç tekstil alanındaki hazır giyim firmalarında görev yapmakta olan personellerin motivasyon seviyelerinin işten ayrılmaya etkisini saptayabilmektir. Araştırmanın bulgularına genel olarak bakıldığında motivasyonu sağlanmış bir personelin işten ayrılmaya daha az meyilli olduğu görülmektedir.

4.7.2 Yurt dışında yapılan araştırmalar

Finn ve Lee (1972), işten ayrılma niyetiyle örgütteki adaletin ilişkisini ele aldıkları araştırmalarında bireylerin örgütte başta ücret konusunda ayrımcılık hissetmeleri halinde işten ayrılma niyetlerinin arttığının altını çizmişlerdir. Mobley (1982), işten ayrılma niyetiyle alakalı geniş çaplı araştırmalar gerçekleştirmiş, işten ayrılma niyetinin iş tatminsizliği neticesinde oluştuğunu

ifade etmiştir. Yapmış olduğu çalışmada Mobley işten ayrılma düşüncesinde olan bireylerin işletmeden bir tazminatla ayrılmaları, üyeliklerini bitirmeleri şeklinde ifade etmekte ve işten ayrılmanın nedenleri arasında iş çevresindeki unsurlar, iş kapsamı, ücret, yöneticinin tarzı gibi etmenleri saymıştır.

Dreher (1982), yapmış olduğu çalışmada personellerin işten ayrılma niyeti ve davranışını belirlemekte olan unsurlar üstünde yoğunlaşmıştır. Personellerin aralarında farklılıklara neden olan ve böylece işten ayrılma ya da örgütte kalmayı belirlemekte olan bu unsurları kariyer gelişimi, kabiliyet, potansiyel ve performans olarak sıralamıştır.

Alexander ve Ruderman (1987), araştırmalarında işten ayrılma niyetinin örgütlerdeki yönetimin sağladığı güvenle ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Jackofsky (1984) ve DeConninck ve Bachmann (2005), yüksek bir performans gösteren personellerin işi bırakmalarının istenmeyen bir durum olduğunu, aksine düşük performanslı personelin işi bırakmasının da örgüt için pozitif olduğunu ifade etmişlerdir. Hardy (1987), personelin kendilerinin ve örgütün ilerideki olası başarıların yeterli görmeleri halinde işten ayrılmaya niyet etmeyeceklerini belirtmiştir. Aksi durumdaysa örgüte bağlılık azalacaktır. Örgüte bağlılığı azalan personeller örgüt dışında iş imkanlarını araştırmaktadırlar. İşletmedeki personelin işten ayrılma isteklerinin altında farklı sebepler yatmaktadır. Kinnie (1998) personellerin işten ayrılmalarını işten çıkartma endişesiyle stres yaşamalarından kaynaklı olduğunu ifade etmektedir. Vandenberg ve Nelson (1999), işten ayrılma davranışının bireylerin örgütleri ile alakalı algılarına, iş şartlarıyla alakalı izlenimlerine bağlı bulunduğunu ifade ederek işten ayrılma niyetlerinin performans izleniminin etkinliğine de bağlı bulunduğunu söylemişlerdir.

Griffeth, Hom ve Gaertner (2000), yapmış oldukları araştırmalara göre işten ayrılma davranışı ve niyetinin meydana gelmesinin nedenlerinin kişiye göre değiştiğini ifade etmişlerdir. Genel manada personeller potansiyelini daha verimli biçimde kullanmak, elde edebilecekleri ödül ve ücreti artırmak için iş bırakmaktadırlar. Quine'in 1999 senesinde İngiltere Sağlık Kuruluşu'nda 1100 kişiyle yapmış olduğu çalışmada mobbing mağduru katılımcıların ciddi bölümünün işten ayrılmaya niyetli oldukları belirlenmiştir. Vartia tarafından yapılan çalışmada mobbing mağdurlarının yüzde 46'lık bölümünün işi bırakmayı düşündüğü tespit edilmiştir. Sofieldn tarafından hemşireler üstünde

yapılmış olan araştırmada hemşirelerin %91'lik bölümünün sözlü şiddet mağduru olduğu, sadece %12'sinin bir sene içinde başka bir işe geçmek istedikleri belirlenmiştir. Wilson tarafından telekomünikasyon alanında uygulanan çalışmadaysa bireyin yok sayılması, hakkında dedikodu yapılması, doğru bir performans değerlendirmesine tabi tutulmaması, pasif mobbing gibi davranışlarla işten ayrılma niyetinin güçlü bir ilişkide olduğu tespit edilmiş, mobbing sonucu işten ayrılma niyetinin doğduğu belirlenmiştir. Hemşirelerdeki işten ayrılma niyeti ve iş tatmininin arasında meydana gelen ilişkiyi ele alan bir araştırmada hemşirelerin buldukları kurumda çalıştıkları süre fazlalařtıķça işten ayrılma niyetinin düşmekte olduğu, eğitim seviyesi arttığındaysa işten ayrılma niyetinin arttığı tespit edilmiştir. Öğretmenler üstünde gerçekleştirilmiş olan bir araştırmada kıdemi düşük ve genç öğretmenlerde işten ayrılma niyetinin son derece üst seviyede olduğu belirlenmiştir. Miller ve Wheeler'ın işten ayrılma niyetinde cinsiyetin etkisini ele aldıkları araştırmalarında erkeklere nazaran kadınlardaki işten ayrılma isteğinin iki kat fazla olduğu saptanmıştır. Fakat işten ayrılmaya etki edebilecek diğer faktörler kontrol altına alındığında cinsiyette anlamlı bir fark bulunmadığı grlmştir.

Van Dick vd. (2004) tarafınca bir ağrı merkez, bir hastane ve iki banka olarak dört çeşit örneklemde gerçekleştirilen çalışmada örneklemelerin tümünde personelin işten ayrılma niyetlerinin örgütsel özdeşleşme tarafından anlamlı ve negatif biçimde etkilenmekte olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bulgular benzeri çalışmalarla da uyum içerisinde (Mignonac vd.2006; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000) Thomas Wotruba ve arkadaşları (2005), işten ayrılma davranışı ve niyeti üstünde yüksek ilişkileri içermekte olan geniş çaplı çalışmalar başlatmışlardır.

5. İŞ PERFORMANSI, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

5.1 İş Tatmininin Demografik Bilgilere Göre Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini düzeylerinin, çeşitli değişkenler açısından istatistiksel düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi ile bağımsız gruplar t-testi yapılmış ve analiz sonuçları bu bölümde sunulmuştur.

Çizelge 5.1: İş Tatminin Cinsiyet Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	t	p
İş Tatmini	Kadın	97	67,08	15,16	1,492	,137
	Erkek	113	63,30	20,62		
İçsel Tatmin	Kadın	97	40,70	8,68	1,545	,124
	Erkek	113	38,35	12,62		
Dışsal Tatmin	Kadın	97	26,38	7,06	1,321	,188
	Erkek	113	24,95	8,46		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların iş tatmini düzeyleri kadın ve erkek çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır ($t(210):1,492$, $p:137 > 0,05$).

Buna ek olarak çalışanların içsel tatmin düzeyleri kadın ve erkek çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır ($t(210):1,545$, $p:124 > 0,05$).

Ve çalışanların dışsal tatmin düzeyleri kadın ve erkek çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır ($t(210):1,321$, $p:188 > 0,05$).

Çizelge 5.2: İş Tatminin Yaş Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	F	p
İş Tatmini	22-25 Yaş	60	64,42	20,63	,374	,688
	26-30 Yaş	73	64,05	17,59		
	31 Yaş Ve Üzeri	77	66,48	17,32		
İçsel Tatmin	22-25 Yaş	60	38,72	12,81	,832	,437
	26-30 Yaş	73	38,67	9,80		
	31 Yaş Ve Üzeri	77	40,73	10,60		
Dışsal Tatmin	22-25 Yaş	60	25,70	8,20	,047	,954
	26-30 Yaş	73	25,38	8,25		
	31 Yaş Ve Üzeri	77	25,75	7,28		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların iş tatmini düzeyleri farklı yaşlardaki çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (F(2-207):,374, p:688>0,05).

Buna ek olarak çalışanların içsel tatmin düzeyleri farklı yaşlardaki çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (F(2-207):,832, p:437>0,05).

Ve çalışanların dışsal tatmin düzeyleri farklı yaşlardaki çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (F(2-207):,047, p:954>0,05).

Çizelge 5.3: İş Tatminin Medeni Durum Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	t	p
İş Tatmini	Bekar	155	65,02	20,03	-	,970
	Evli	55	65,13	12,68		
İçsel Tatmin	Bekar	155	39,48	12,01	,087	,931
	Evli	55	39,33	7,63		
Dışsal Tatmin	Bekar	155	25,54	8,48	-	,835
	Evli	55	25,80	5,83		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların iş tatmini düzeyleri evli ve bekar çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (t(210):-,037, p:970>0,05).

Buna ek olarak çalışanların içsel tatmin düzeyleri evli ve bekar çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (t(210):,087, p:931>0,05).

Ve çalışanların dışsal tatmin düzeyleri evli ve bekar çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (t(210):-,209, p:835>0,05).

Çizelge 5.4: İş Tatminin Eğitim Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	F	p
İş Tatmini	Lise-Ön Lisans	42	59,64	23,24	2,306	,102
	Lisans Mezunu	99	66,48	15,02		
	Yüksek Lisans	69	66,28	19,05		
İçsel Tatmin	Lise-Ön Lisans	42	35,57	14,09	3,329	,038
	Lisans Mezunu	99	40,55	8,47		
	Yüksek Lisans	69	40,20	11,75		
Dışsal Tatmin	Lise-Ön Lisans	42	24,07	9,44	1,011	,366
	Lisans Mezunu	99	25,94	7,15		
	Yüksek Lisans	69	26,07	7,78		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların iş tatmini düzeyleri farklı eğitim durumuna sahip çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (F(2-207):2,306, p:102>0,05).

Buna ek olarak çalışanların içsel tatmin düzeyleri farklı eğitim durumuna sahip çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (F(2-207):3,329, p:038<0,05). Ve çalışanların dışsal tatmin düzeyleri farklı eğitim durumuna sahip çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (F(2-207):1,011, p:366>0,05).

Çizelge 5.5: İş Tatminin Pozisyon Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	F	p
İş Tatmini	Yönetim	40	60,23	20,39	6,960	,000
	Sevkiyat	26	78,31	11,72		
	Satış	81	66,10	16,14		
	Muhasebe	63	61,29	19,46		
İçsel Tatmin	Yönetim	40	36,28	11,85	8,770	,000
	Sevkiyat	26	47,81	6,99		
	Satış	81	40,59	9,31		
	Muhasebe	63	36,51	11,94		
Dışsal Tatmin	Yönetim	40	23,95	8,86	4,394	,005
	Sevkiyat	26	30,50	4,97		
	Satış	81	25,51	7,33		
	Muhasebe	63	24,78	8,19		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların iş tatmini düzeyleri farklı pozisyonlarda çalışan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (F(2-207):6,960,p:000<0,05).

Buna ek olarak çalışanların içsel tatmin düzeyleri farklı pozisyonlarda çalışan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (F(2-207):8,770, p:000<0,05). Ve çalışanların dışsal tatmin düzeyleri farklı pozisyonlarda çalışan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (F(2-207):4,394, p:005<0,05).

Çizelge 5.6: İş Tatminin Meslekte Çalışma Süresi Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	F	p
İş Tatmini	1 Yıl	54	57,98	20,09	5,118	,002
	2-5 Yıl	72	67,19	16,84		
	6-10 Yıl	45	71,33	12,63		
	11 Yıl Ve Üzeri	39	63,62	21,16		
İçsel Tatmin	1 Yıl	54	34,85	12,59	5,478	,001
	2-5 Yıl	72	40,79	9,96		
	6-10 Yıl	45	43,09	6,12		
	11 Yıl Ve Üzeri	39	39,08	12,96		
Dışsal Tatmin	1 Yıl	54	23,13	7,99	4,143	,007
	2-5 Yıl	72	26,40	7,28		
	6-10 Yıl	45	28,24	7,25		
	11 Yıl Ve Üzeri	39	24,54	8,44		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların iş tatmini düzeyleri farklı süreler boyunca meslekte çalışan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (F(2-207):5,118, p:002<0,05).

Buna ek olarak çalışanların içsel tatmin düzeyleri farklı süreler boyunca meslekte çalışan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (F(2-207):5,478, p:001<0,05).

Ve çalışanların dışsal tatmin düzeyleri farklı süreler boyunca meslekte çalışan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (F(2-207):4,143, p:007<0,05).

Çizelge 5.7: İş Tatminin Mesleğini İsteyerek Seçme Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	t	p
İş Tatmini	Evet	168	67,13	19,42	3,369	,001
	Hayır	42	56,71	9,62		
İçsel Tatmin	Evet	168	40,73	11,63	3,496	,001
	Hayır	42	34,26	5,77		
Dışsal Tatmin	Evet	168	26,40	8,24	2,964	,003
	Hayır	42	22,45	5,02		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların iş tatmini düzeyleri mesleğini isteyerek seçen ve seçmeyen kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (t(210):3,369, p:001<0,05).

Buna ek olarak çalışanların içsel tatmin düzeyleri mesleğini isteyerek seçen ve seçmeyen kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (t(210):3,496, p:001<0,05).

Ve çalışanların dışsal tatmin düzeyleri mesleğini isteyerek seçen ve seçmeyen kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (t(210):2,964, p:003<0,05).

Çizelge 5.8: İş Tatminin Ailenin Yanında Yaşama Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	t	p
İş Tatmini	Evet	118	65,78	17,32	,654	,514
	Hayır	92	64,11	19,67		
İçsel Tatmin	Evet	118	40,01	10,13	,850	,397
	Hayır	92	38,71	12,07		
Dışsal Tatmin	Evet	118	25,77	7,71	,337	,737
	Hayır	92	25,40	8,08		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların iş tatmini düzeyleri ailesinin yanında yaşayan ve yaşamayan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (t(210):654, p:514>0,05).

Buna ek olarak çalışanların içsel tatmin düzeyleri ailesinin yanında yaşayan ve yaşamayan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (t(210):850, p:397>0,05).

Ve çalışanların dışsal tatmin düzeyleri ailesinin yanında yaşayan ve yaşamayan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (t(210):337, p:737>0,05).

5.2 İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Bilgilere Göre Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin, çeşitli değişkenler açısından istatistiksel düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi ile bağımsız gruplar t-testi yapılmış ve analiz sonuçları bu bölümde sunulmuştur.

Çizelge 5.9: İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyet Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	97	40,81	17,04	1,204	,230
	Erkek	113	38,06	16,06		
İşe Devam Niyeti	Kadın	97	14,43	5,19	-,806	,421
	Erkek	113	15,10	6,54		
İşten Ayrılmaya İtilme	Kadın	97	8,32	3,49	-,690	,491
	Erkek	113	8,65	3,35		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların işten ayrılma niyeti kadın ve erkek çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır ($t(210):1,204, p:230>0,05$). Buna ek olarak çalışanların işe devam etme niyeti kadın ve erkek çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır ($t(210):-,806, p:421>0,05$). Ve çalışanların iş ortamında yaşadığı işten ayrılmaya itilme düzeyi kadın ve erkek çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır ($t(210):-,690, p:491>0,05$).

Çizelge 5.10: İşten Ayrılma Niyetinin Yaş Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	22-25 Yaş	60	35,20	13,79	2,722	,068
	26-30 Yaş	73	40,53	18,07		
	31 Yaş Ve Üzeri	77	41,42	16,60		
İşe Devam Niyeti	22-25 Yaş	60	15,58	6,22	2,449	,089
	26-30 Yaş	73	13,56	6,43		
	31 Yaş Ve Üzeri	77	15,34	5,09		
İşten Ayrılmaya İtilme	22-25 Yaş	60	8,75	3,39	1,220	,297
	26-30 Yaş	73	8,79	3,73		
	31 Yaş Ve Üzeri	77	8,01	3,08		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların işten ayrılma niyeti farklı yaşlardaki çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır ($F(2-207):2,722, p:068>0,05$).

Buna ek olarak çalışanların işe devam etme niyeti farklı yaşlardaki çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır ($F(2-207):2,449, p:089>0,05$).

Ve çalışanların iş ortamında yaşadığı işten ayrılmaya itilme düzeyi farklı yaşlardaki çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır ($F(2-207):1,220, p:297>0,05$).

Çizelge 5.11: İşten Ayrılma Niyetinin Medeni Durum Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Bekar	155	39,63	17,74	,429	,668
	Evli	55	38,51	12,63		
İşe Devam Niyeti	Bekar	155	14,55	6,31	-,990	,323
	Evli	55	15,47	4,79		
İşten Ayrılmaya İtilme	Bekar	155	8,26	3,48	-	,100
	Evli	55	9,15	3,15		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların işten ayrılma niyeti evli ve bekâr çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır ($t(210):429, p:668>0,05$).

Buna ek olarak çalışanların işe devam etme niyeti evli ve bekâr çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır ($t(210):-,990, p:323>0,05$). Ve çalışanların iş ortamında yaşadığı işten ayrılmaya itilme düzeyi evli ve bekar çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır ($t(210):-1,652, p:100>0,05$).

Çizelge 5.12: İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Lise-Ön Lisans	42	32,79	13,02	7,172	,001
	İşans Mezunu	99	43,42	16,54		
	Yüksek Lisans	69	37,45	17,00		
İşe Devam Niyeti	Lise-Ön Lisans	42	11,93	4,09	7,705	,001
	İşans Mezunu	99	16,09	6,04		
	Yüksek Lisans	69	14,67	6,21		
İşten Ayrılmaya İtilme	Lise-Ön Lisans	42	7,79	2,84	4,063	,019
	İşans Mezunu	99	8,15	3,06		
	Yüksek Lisans	69	9,42	4,01		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların işten ayrılma niyeti farklı eğitim durumuna sahip çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır ($F(2-207):7,172, p:001<0,05$).

Buna ek olarak çalışanların işe devam etme niyeti farklı eğitim durumuna sahip çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır ($F(2-207):7,705, p:001<0,05$).

Ve çalışanların iş ortamında yaşadığı işten ayrılmaya itilme düzeyi farklı eğitim durumuna sahip çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır ($F(2-207):4,063, p:019<0,05$).

Çizelge 5.13: İşten Ayrılma Niyetinin Pozisyon Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Yönetim	40	35,98	16,03	8,924	,000
	Sevkiyat	26	33,65	15,29		
	Satış	81	46,35	17,24		
	Muhasebe	63	34,79	13,27		
İşe Devam Niyeti	Yönetim	40	13,55	6,59	2,390	,070
	Sevkiyat	26	17,27	6,02		
	Satış	81	15,06	5,65		
	Muhasebe	63	14,21	5,67		
İşten Ayrılmaya İtilme	Yönetim	40	7,48	2,87	2,467	,063
	Sevkiyat	26	7,77	3,79		
	Satış	81	9,06	3,70		
	Muhasebe	63	8,71	3,04		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların işten ayrılma niyeti farklı pozisyonlarda çalışan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (F(2-207):8,924, p:000<0,05).

Buna ek olarak çalışanların işe devam etme niyeti farklı pozisyonlarda çalışan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (F(2-207):2,390, p:070>0,05). Ve çalışanların iş ortamında yaşadığı işten ayrılmaya itilme düzeyi farklı pozisyonlarda çalışan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (F(2-07):2,467, p:063>0,05).

Çizelge 5.14: İşten Ayrılma Niyetinin Meslekte Çalışma Süresi Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	1 Yıl	54	36,91	14,56	1,766	,155
	2-5 Yıl	72	37,93	16,54		
	6-10 Yıl	45	40,24	16,91		
	11 Yıl Ve Üzeri	39	44,23	18,11		
İşe Devam Niyeti	1 Yıl	54	13,67	6,26	4,203	,007
	2-5 Yıl	72	14,49	5,81		
	6-10 Yıl	45	17,44	6,52		
	11 Yıl Ve Üzeri	39	13,85	4,05		
İşten Ayrılmaya İtilme	1 Yıl	54	8,89	3,24	3,516	,016
	2-5 Yıl	72	8,83	3,85		
	6-10 Yıl	45	8,84	3,40		
	11 Yıl Ve Üzeri	39	6,92	2,30		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların işten ayrılma niyeti farklı süreler boyunca meslekte çalışan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (F(2-207):1,766, p:155>0,05).

Buna ek olarak çalışanların işe devam etme niyeti farklı süreler boyunca meslekte çalışan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (F(2-207):4,203, p:007<0,05).

Ve çalışanların iş ortamında yaşadığı işten ayrılmaya itilme düzeyi farklı süreler boyunca meslekte çalışan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (F(2-207):3,516, p:016<0,05).

Çizelge 5.15: İşten Ayrılma Niyetinin Mesleğini İsteyerek Seçme Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Evet	168	36,09	15,32	-	,000
	Hayır	42	52,31	14,91		
İşe Devam Niyeti	Evet	168	15,52	6,16	3,646	,000
	Hayır	42	11,88	3,89		
İşten Ayrılmaya İtilme	Evet	168	8,37	3,31	-	,285
	Hayır	42	9,00	3,80		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların işten ayrılma niyeti mesleğini isteyerek seçen ve seçmeyen kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (t(210):-6,170, p:000<0,05).

Buna ek olarak çalışanların işe devam etme niyeti mesleğini isteyerek seçen ve seçmeyen kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (t(210):3,646, p:000<0,05).

Ve çalışanların iş ortamında yaşadığı işten ayrılmaya itilme düzeyi mesleğini isteyerek seçen ve seçmeyen kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (t(210):-1,072, p:285>0,05).

Çizelge 5.16: İşten Ayrılma Niyetinin Ailenin Yanında Yaşama Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Evet	118	39,69	16,60	,358	,721
	Hayır	92	38,87	16,53		
İşe Devam Niyeti	Evet	118	14,27	5,70	-	,152
	Hayır	92	15,46	6,22		
İşten Ayrılmaya İtilme	Evet	118	8,96	3,21	2,246	,026
	Hayır	92	7,90	3,58		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların işten ayrılma niyeti ailesinin yanında yaşayan ve yaşamayan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (t(210):358, p:721>0,05). Buna ek olarak çalışanların işe devam etme niyeti ailesinin yanında yaşayan ve yaşamayan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (t(210):-1,436, p:152>0,05). Ve çalışanların iş ortamında yaşadığı işten ayrılmaya itilme düzeyi ailesinin yanında yaşayan ve yaşamayan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (t(210):2,246, p:026<0,05).

5.3 İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde İş Performansı ve İş Tatminin Etkisi

Çizelge 5.17: İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde İş Performansı ve İş Tatminin Etkisinin İncelenmesi

Mode		B	Std.	Bet	t	Sig	R2	F	Sig
1	(Sabit)	26,55	3,67		7,22	,00			
	İş	,428	,117	,24	3,64	,00	,06	13,30	,00
2	(Sabit)	35,83	4,00		8,94	,00	0	3	0
	İş	,761	,126	,43	6,01	,00	,23	21,59	,00
	İçsel	,549	,205	,36	2,68	,00	9	3	0
	Dışsal	-	,281	-	-	,00			

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Regresyon analizi neticesine göre, iş performansının ve iş tatmini alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkilerinin incelenmesi sonucunda, ilk aşamada iş performansının doğrudan etkisi değerlendirilmiştir ve R2 değeri 0,060 F değeri 13,303 olarak bulunmuştur. İş performansının ($\beta = 0,245$) doğrudan ve pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre H1 doğrulanmış olup, kendi iş performansına yönelik değerlendirmesi iyi olan kişilerin genel işten ayrılma niyeti gösterme eğiliminin arttığı görülmektedir. İkinci aşamada ise iş performansına ek olarak iş tatminin aracı etkisi değerlendirilmiştir ve R2 değeri 0,239 F değeri 21,593 olarak bulunmuştur. İş performansının ($\beta = 0,436$)

doğrudan ve pozitif yönde etkisinin olduğu, İçsel tatminin ($\beta = 0,365$) doğrudan ve pozitif yönde etkisinin olduğu, dışsal tatminin ($\beta = -0,758$) doğrudan ve negatif yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre H4, H5, H6 doğrulanmış olup, kendi iş performansına yönelik değerlendirmesi ve içsel tatmini iyi olan kişilerin genel işten ayrılma niyeti gösterme eğiliminin arttığı fakat dışsal tatmini iyi olan kişilerin işten ayrılma niyeti gösterme eğiliminin azaldığı görülmektedir.

Çizelge 5.18: İşe Devam Etme Niyeti Üzerinde İş Performansı ve İş Tatminin Etkisinin İncelenmesi

Mode		B	Std.	Bet	t	Sig.	R2	F	Sig.
1	(Sabit)	8,49	1,28		6,61	,00	,11	26,46	,00
	İş	,211	,041	,336	5,14	,00	3	2	0
2	(Sabit)	4,31	1,45		2,96	,00			
	İş	,078	,046	,124	1,69	,09	,22	19,93	,00
	İçsel	,077	,074	,143	1,03	,30	5	1	0
	Dışsal	,200	,102	,264	1,95	,05			

Bağımlı Değişken: İşe Devam Niyeti

Regresyon analizi neticesine göre, iş performansının ve iş tatmini alt boyutlarının işe devam niyetine etkilerinin incelenmesi sonucunda, ilk aşamada iş performansının doğrudan etkisi değerlendirilmiştir ve R2 değeri 0,113 F değeri 26,462 olarak bulunmuştur. İş performansının ($\beta = 0,336$) doğrudan ve pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre H7 doğrulanmış olup, kendi iş performansına yönelik değerlendirmesi iyi olan kişilerin genel işe devam niyeti gösterme eğiliminin arttığı görülmektedir. İkinci aşamada ise iş performansına ek olarak iş tatminin aracı etkisi değerlendirilmiştir ve bu ilişki anlamlı olarak bulunmamıştır.

Çizelge 5.19: İşten Ayrılmaya İtilme Üzerinde İş Performansı ve İş Tatminin Etkisinin İncelenmesi

Mode		B	Std.	Bet	t	Sig.	R2	F	Sig.
1	(Sabit)	8,67	,78		11,09	,00	,00	,057	,81
	İş	-,006	,02	-	-,240	,81	0		1
2	(Sabit)	9,47	,91		10,35	,00			
	İş	,026	,02	,072	,896	,37	,07	5,15	,00
	İçsel	,107	,04	,344	2,282	,02	0	3	2
	Dışsal	-,233	,06	-	-	,00			

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılmaya İtilme

Regresyon analizi neticesine göre, iş performansının ve iş tatmini alt boyutlarının işten ayrılmaya itilme etkilerinin incelenmesi sonucunda, ilk aşamada iş performansının doğrudan etkisi değerlendirilmiştir ve bu ilişki anlamlı olarak bulunmamıştır. İkinci aşamada ise iş performansına ek olarak iş tatminin aracı etkisi değerlendirilmiştir ve R2 değeri 0,070 F değeri 5,153 olarak bulunmuştur. İçsel tatminin ($\beta = 0,344$) doğrudan ve pozitif yönde etkisinin olduğu, dışsal tatminin ($\beta = -0,536$) doğrudan ve negatif yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre H11, H12 doğrulanmış olup, kendi içsel tatmini iyi olan kişilerin genel işten ayrılmaya itilirken ayrılma niyeti gösterme eğiliminin arttığı fakat dışsal tatmini iyi olan kişilerin işten ayrılmaya itildiği halde niyeti gösterme eğiliminin azaldığı görülmektedir.

6. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma yöntemi, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi ele alınmıştır. Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS 21 paket programı aracılığıyla istatistiki test ve analizler uygulanarak çözümlenmiştir. Ve çözümlenen veriler söz konusu istatistiksel test ve analizler doğrultusunda değerlendirilmiştir.

6.1 Araştırma Modeli

Araştırma modeli olarak personellerin, iş performansının işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediğini test etmek amacıyla betimsel ve ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.

Bu araştırmanın bağımsız değişkenleri iş performansı ve alt boyutları; bağımlı değişkeni ise işten ayrılma niyetidir.

6.2 Evren ve Katılımcılar / Çalışma Grubu

Araştırmanın örnekleme yöntemi ise kolayda örneklemedir. Araştırmanın evreni İstanbul ilinin Beyoğlu ilçesinde faaliyet gösteren bir firmada çalışan 300 personelden oluşmaktadır.

Araştırmaya İstanbul ilinin Beyoğlu ilçesinde faaliyet gösteren firmada çalışan 253 personel katılmış olup, 210 anket cevaplanmıştır. Araştırmacılara bir kolaylık olması bakımından $\alpha = 0.05$ için ± 0.03 , ± 0.05 ve ± 0.10 örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplanarak aşağıda tabloda verilmiştir. Bu çizelge sadece araştırmacılara bir yol göstermek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmacı kendi özel durumuna göre örneklem büyüklüğünü hesaplarken gerekli formüllerden yararlanmalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:49-50).

Çizelge 6.1: $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- lüğü	+ 0.03 örnekleme hatası			+0.05 örnekleme hatası			+0.10 örnekleme hatası		
	p=0. 5	p=0. .8	p=0. 3	p=0. 5	p=0. 8	p=0. 3	p=0. 5	p=0. 8	p=0. 3
	q=0.	q	q=0.	q=0.	q=	q=0.	q=0.	q=	q=0.
100	9	8	9	8	7	7	4	3	4
500	341	289	321	210	165	196	8	5	7
750	441	358	409	254	185	226	8	5	7
1000	516	406	473	278	198	244	8	5	7
2500	748	537	660	333	224	286	9	6	7
5000	880	601	760	357	234	303	9	6	7
10000	964	639	823	370	240	313	9	6	8
25000	102	665	865	378	244	319	9	6	8
50000	104	674	881	381	245	321	9	6	8
100000	105	678	888	383	245	322	9	6	8
1000000	106	682	896	384	246	323	9	6	8
100 milyon	106 7	683	896	384	245	323	9 6	6 1	8 1

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50

6.3 Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri araştırma grubuna giren, veri toplama araçlarını almayı, doldurmayı kabul eden iş gören bireylerden toplanmıştır. Veri toplama aşamasında Kişisel Bilgi Formu, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği çalışanlara dağıtılmıştır. Veri toplama aşaması belirlenen ölçeklerin Google Forms eklentisine entegre edilerek anket linkinin paylaşılması ve yüz yüze iletilerek teslim alan personellerin doldurması birkaç gün içinde geri teslim etmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir.

6.4 Veri Toplama Araçları

6.4.1 Kişisel bilgi formu

Veri toplama aracının ilk kısmında çalışmanın amacını özetleyen, verilecek yanıtların gizliliğini ve akademik amaçlar için kullanılacağını belirten, ayrıca katılımcıların gönüllü katılımlarını isteyen bir açıklama ve kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Kişisel bilgi formu, demografik bilgileri elde etmek amaçlanmıştır. Bu formda cinsiyet, mezun olunan okul, mesleki deneyim, yaş, sosyoekonomik düzeyi sorulmuştur (Ek- A.1).

6.4.2 İşten ayrılma niyeti ölçeği

Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda işten ayrılma niyetini ölçmek üzere tasarlanmış çeşitli sayıda ölçek olduğu belirlenmiştir. Bununla ilgili olarak saptanan ölçeklerden herhangi birinin yaygın kullanımının görülmemiş olması sebebi ile birden fazla çalışmadan ölçek bir araya getirilerek bu çalışmada kullanılacak olan ölçek taslağı oluşturulmuştur. Bu aşamada kendi içlerinde geçerliliği ispatlanmış yayınlamış akademik çalışmalarda kullanılan ölçeklerden faydalanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği 5’li Likert Ölçeği ile derecelendirilmiştir. Katılımcılardan, ifadelere ne derece katıldıklarını belirtmek için “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden kendilerine uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

6.4.3 İş performansı ölçeği

Görev performansı değişkenin ölçümü için Goodman ve Svyantek (1999) tarafından oluşturulan tek boyutlu görev performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte, katılımcı kendi performansını değerlendirmektedir. Dolayısıyla bireysel görev performansının, algılanan performans niteliğinde olduğunu vurgulamak gerekir. Ulusal ve uluslararası yayınlarda yer alan çalışmalarda kullanıldığı görülen ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının, .78 ile .93 arasında değiştiği görülmüştür. Orijinalinde 9 ifade içeren ölçekteki bir ifade, Türkçe karşılığının anlamlı olmaması sebebiyle, bu çalışmada yer almamıştır. Bu çalışmada, toplam 8 ifade ile ele alınan ölçekteki maddelere örnek olarak ‘Verilen her görevle ustalıkla başa çıkarım.’ cümlesi verilebilir. Ölçek güvenilirliği Güğerçin'in (2015) çalışmasında da ölçülmüştür.

6.4.4 İş tatmini ölçeği

Akademik araştırmalarda işgörenlerin iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen ölçek Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir. Ölçek, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Biri 100 soruluk uzun ve diğeri de 20 soruluk kısa olmak üzere 2 ayrı formdan oluşmaktadır. Her bir ifade ‘hiç memnun değilim’, ‘memnun değilim’,

‘‘kararsızım’’, ‘‘memnunum’’, ‘‘çok memnunum’’a kadar beş aşamalı likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Minnesota Tatmin Ölçeği, çalışanların mevcut işlerinin hangi yönleriyle (sorumluluk derecesi, ilerleme fırsatları, ödeme imkanları vb. gibi) tatmin edildiklerini açıklamaktadır. Bu ölçekte kişiler ne kadar yüksek oranlar alırsa, o kadar fazla işleriyle tatmin olduklarını ifade edilmiş olur. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel ve dışsal olmak üzere genel doyum düzeyine katkıda bulunan iki alt boyut söz konusudur. İçsel iş tatminine ilişkin maddelerde başarı, tanınma, takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme gibi işin içsel niteliğine ve çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettikleri ölçülmeye çalışılmaktadır. Dışsal iş tatmininde ise işletme politikası, denetim şekli, yönetici ve astlarla ilişkiler, iş yerine ilişkin çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ve çalışanların işletmeyle ilgili neler hissettikleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. İçsel tatmin formun 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 numaralı maddelerinden oluşmaktadır. Dışsal tatmin ise 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 numaralı maddelerinden oluşmaktadır.

6.5 Veri analiz işlemleri

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS 21 paket programı aracılığıyla istatistiksel test ve analizler uygulanarak çözümlenmiştir. Ve çözümlenen veriler söz konusu istatistiksel test ve analizlerin bilimsel gerektirileri doğrultusunda değerlendirilerek raporlanacaktır.

Güvenilirlik Analizi: Güvenilirlik analizi, ölçmede kullanılan araçların güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Cronbach’s Alpha Katsayısının bulunabileceği aralıklar ve değerlendirme kriteri aşağıdaki gibidir:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilecek betimsel ve çıkarımsal analizler normallik testi sonucuna göre veriler kontrol edilecek ve buna göre analizler belirlenecektir.

6.6 Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan anket formu için belirlenen ölçekleri Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış ölçekler arasından seçilmiştir. Buna ek olarak ölçeklerin bu çalışma içerisindeki geçerlilik ve güvenilirliği araştırma sahasına başlanılmasından itibaren toplanan ilk 50 kişilik örnek ile ölçümlenmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre araştırmanın saha aşamasına devam edilecek veya gerekli ise anket formunda gerekli düzenlemeler yapılarak çalışmalara devam edilmiştir.

6.6.1 İş performansı ölçeği

Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi, iç tutarlılığı ise güvenilirlik analizi ile ölçülmüş ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Çizelge 6.2: Güvenilirlik Analizi Ve Ölçülmü

	Faktör 1
İşimle ilgili olan her görevde uzmanlığımı gösteririm	,931
Üzerimdeki sorumluluktan daha fazlasını üstlenebilirim	,930
Daha üst bir pozisyon için kendimi yeterli görüyorum	,925
İşimle ilgili tüm gereklilikleri yerine getiririm	,917
Verilen her görevle ustalıkla başa çıkarım	,916
Verilen her görevi tam zamanında tamamlarım	,905
İşimle ilgili olan hedeflerin tamamına ulaşıyorum	,903
Verilen her görevi istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim	,888
Cronbach's Alpha	0,972
Öz Değer	6,688
Açıklanan Varyans %	83,603
Birikimli Açıklanan Varyans %	83,603
KMO	,935

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin tek faktörden oluşan bir yapıda olduğu belirlenmiştir. KMO istatistiği 0,935 olup 0,500'den büyük olması sebebi ile yeterli düzeydedir. Buna ek olarak açıklanan toplam varyans %83,6 olarak belirlenmiştir. Yapısal sonuçlar ölçeğin kullanıldığı diğer çalışmalarla

uyumlu şekildedir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış ölçekler arasından seçilmiştir. Bu çalışmada ise 8 maddeli ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre iç tutarlılık katsayısı $\alpha = 0,972$, buna göre ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

6.6.2 İş tatmini ölçeği

Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi, iç tutarlılığı ise güvenilirlik analizi ile ölçülmüş ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Çizelge 6.3: Güvenilirlik Analizi Ve Ölçümü

	Faktör	
	1	2
Arasıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	,855	
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından	,799	
Toplumda "şanslı bir kişi" olma şansını vermesi bakımından	,754	
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından	,694	
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,690	
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	,647	
Yaptığım iyi bir iş için duyduğum başarı hissinden	,625	
Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından	,580	
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	,714	
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	,552	
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	,477	
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	,520	
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından		,739
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından		,604
Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından		,845
Yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı bakımından		,839
Çalışma şartları bakımından		,757
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından		,721
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansımı bana vermesi bakımından		,714
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından		,644
Cronbach's Alpha	,942	,921
Öz Değer	6,610	6,577
Açıklanan Varyans %	33,05	32,88
Birikimli Açıklanan Varyans %	33,05	65,93
Cronbach's Alpha		,964
KMO		,914

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin iki faktörden oluşan bir yapıda olduğu belirlenmiştir. KMO istatistiği 0,914 olup 0,500'den büyük olması

sebebi ile yeterli düzeydedir. Buna ek olarak açıklanan toplam varyans %65,93 olarak belirlenmiştir. Alt boyutlar altında toplanan maddelerin dağılımı ölçeğin geçerliliği yapılmış uluslararası ve Türkçe yönergesindeki ile aynı olarak bulunmuştur. Yapısal sonuçlar ölçeğin kullanıldığı diğer çalışmalarla uyumlu şeklindedir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış ölçekler arasından seçilmiştir. Bu araştırmada ise 20 maddeli ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre iç tutarlılık katsayısı $\alpha = 0,964$, buna göre ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir. İçsel tatmin alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı $\alpha = 0,942$, buna göre ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir. Dışsal tatmin alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı $\alpha = 0,921$, buna göre ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

6.6.3 İşten ayrılma niyeti ölçeği

Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi, iç tutarlılığı ise güvenilirlik analizi ile ölçülmüş ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Çizelge 6.4: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Geçerliliği Ve Güvenilirliği

	Faktör		
	1	2	3
Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım	,920		
Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm	,894		
Gelecek 3 yıl içerisinde büyük olasılıkla iş aramaya	,886		
Gelecek yıl büyük ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım	,881		
Gelecek yıl içerisinde başka iş aramayı ciddi bir şekilde	,876		
Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye	,864		
Şu an çalıştığım işten, daha cazip bir iş bulursam hemen	,857		
Şu an çalıştığım işten daha ideal bir işte çalışmayı tercih	,851		
Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım	,834		
Şu andaki işimden sıkı sık ayrılmayı düşünüyorum	,826		
Mümkün olan en kısa zamanda işten ayrılmayı düşünüyorum	,755		
Gelecek yıl büyük olasılıkla farklı bir sektörde yeni iş	,721		
İşimi sevmeme rağmen işten ayrılmayı düşünüyorum	,648		
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum	,636		
Her ne olursa olsun işten ayrılmakta istekliyim	,634		
Bu işyerinde çalışıyor olmama rağmen, alternatif iş için	,597		
Kariyerimi, bu işyerinde devam ettirmeyi tercih ederim		,809	
İşten ayrılma konusunda isteksizim		,804	
İşimden ayrılmayı düşünmüyorum		,765	
Emekli oluncaya kadar bu işte çalışmayı düşünüyorum		,761	
Mümkün oldukça işten ayrılmayı düşünmüyorum		,756	
Yeniden seçme şansım olsa, bu kurum yerine başka istemem		,736	
Buraya başladığımdan beri iş değiştirme hakkında ciddi			,469
İş yerinden ayrılmak istememe rağmen yöneticilerim			,837
tarafından işten ayrılmaya itiliyorum			
İş yerinden ayrılmak istememe rağmen iş arkadaşlarım			,806
tarafından			
Bana kötü davranan kişiler işten ayrılırsa, ben işimde kalmayı			,612
düşünebilirim			
Cronbach's Alpha	0,969	0,871	0,765
Öz Değer	10,97	3,864	3,75
Açıklanan Varyans %	42,21	14,86	14,453
Birikimli Açıklanan Varyans %	42,21	57,07	71,528
Cronbach's Alpha		,936	
KMO		,836	

Ölçek maddeleri ilk kez bu çalışmada bir arada kullanılması sebebiyle ölçeğe ait ilk geçerlilik çalışması bu çalışmada gerçekleştirilmiştir. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin üç faktörden oluşan bir yapıda olduğu belirlenmiştir. KMO istatistiği 0,836 olup 0,500'den büyük olması sebebi ile yeterli düzeydedir. Buna ek olarak açıklanan toplam varyans %71,52 olarak belirlenmiştir. Buna göre ölçeğin geçerli kabul edilmesi için gerekli şartlar sağlanmaktadır. Alt boyutlar altında toplana maddelerin içeriğine dikkat edilerek isimlendirilmesi yapılmıştır. Birinci alt boyutun adı "İşten Ayrılma Niyeti", ikinci alt boyutun adı "İşe Devam Niyeti", üçüncü alt boyutun adı "İşten Ayrılmaya

İtilme” olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada 26 maddeli ölçeğın güvenilirlik analizi sonuçlarına göre iç tutarlılık katsayısı $\alpha = 0,936$, buna göre ölçeğın yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı $\alpha = 0,969$, buna göre ölçeğın yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir. İşe devam niyeti alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı $\alpha = 0,871$, buna göre ölçeğın yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılmaya itilme alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı $\alpha = 0,765$, buna göre ölçeğın yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

6.7 Sınırlılıklar

Bu araştırma 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılı içerisinde Beyoğlu ilçesinde faaliyet gösteren bir firmada çalışan personelleri ile sınırlıdır. Araştırma kapsamında yer alan anket / ölçekler ve ölçtükleri nitelikler ile sınırlıdır

6.8 Bulgular Ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma alt problemlerine yanıt bulmak üzere toplanan veriler ve bu verilerin özümlemesi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara dair yorumlar yer almaktadır.

Çizelge 6.5: Demografik Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	97	46%
	Erkek	113	54%
Yaş	22-25 Yaş	60	29%
	26-30 Yaş	73	35%
	31 Yaş Ve Üzeri	77	37%
Medeni Durum	Bekar	155	74%
	Evli	55	26%
Eğitim Durumu	Lise-Ön Lisans Mezunu	42	20%
	Lisans Mezunu	99	47%
	Yüksek Lisans Mezunu	69	33%
Pozisyon	Yönetim	40	19%
	Sevkiyat	26	12%
	Satış	81	39%
	Muhasebe	63	30%
Meslekte Çalışma Süresi	1 Yıl	54	26%
	2-5 Yıl	72	34%
	6-10 Yıl	45	21%
	11 Yıl Ve Üzeri	39	19%
Mesleğini İsteyerek Seçme Durumu	Evet	168	80%
	Hayır	42	20%
Ailenin Yanında Çalışma Durumu	Evet	118	56%
	Hayır	92	44%
	Toplam	210	100%

Araştırmaya katılan kişilerin %46'i (97 kişi) kadın ve %54'i (113 kişi) erkektir. Çalışanların %29'i (60 kişi) 22-25 yaş, %35'i (73 kişi) 26-30 yaş, %37'i (77 kişi) 31 yaş ve üzeridir. Kişilerin %74'i (155 kişi) bekar ve %26'i (55 kişi) evlidir. Eğitim durumlarına bakıldığında kişilerin %20'i (42 kişi) lise-ön lisans mezunu, %47'i (99 kişi) lisans mezunu ve %33'i (69 kişi) yüksek lisans mezunudur. Kişilerin firma içerisindeki konumları incelendiğinde %19'i (40 kişi) yönetim, %12'i (26 kişi) sevkiyat, %39'i (81 kişi) satış ve %30'i (63 kişi) muhasebe birimlerinde çalışmaktadır. Çalışanların %26'i (54 kişi) 1 yıl, %34'i (72 kişi) 2-5 yıl, %21'i (45 kişi) 6-10 yıl, %19'i (39 kişi) 11 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Kişilerin %80'i (168 kişi) mesleğini isteyerek seçtiğini ve %20'i (42 kişi) seçmediği belirtmiştir. Kişilerin %56'i (118 kişi) ailesinin yanında yaşadığını ve %44'i (92 kişi) yaşamadığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların iş performansı düzeylerinin, çeşitli değişkenler açısından istatistiksel düzeyde

farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi ile bağımsız gruplar t-testi yapılmış ve analiz sonuçları bu bölümde sunulmuştur.

Çizelge 6.6: İş Performansının Cinsiyet Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	t	p
İş Performansı	Kadın	97	33,05	7,28	4,772	,000
	Erkek	113	27,10	10,27		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların kişisel iş performansı değerlendirmeleri kadın ve erkek çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (t(210):4,772, p:000<0,05).

Çizelge 6.7: İş Performansının Yaş Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	F	p
İş Performansı	22-25 Yaş	60	28,83	9,84	,490	,613
	26-30 Yaş	73	30,37	8,51		
	31 Yaş Ve Üzeri	77	30,14	10,09		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların kişisel iş performansı değerlendirmeleri farklı yaşlardaki çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (F(2-207):490, p:613>0,05).

Çizelge 6.8: İş Performansının Medeni Durum Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	t	p
İş Performansı	Bekar	155	30,21	9,63	,921	,358
	Evli	55	28,84	9,03		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların kişisel iş performansı değerlendirmeleri evli ve bekar çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (t(210):921, p:358>0,05).

Çizelge 6.9: İş Performansının Eğitim Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	F	p
İş Performansı	Lise-Ön Lisans Mezunu	42	25,86	11,18	5,898	,003
	Lisans Mezunu	99	31,70	7,31		
	Yüksek Lisans Mezunu	69	29,62	10,41		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların kişisel iş performansı değerlendirmeleri farklı eğitim durumuna sahip çalışanlar arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (F(2-207):5,898, p:003<0,05).

Çizelge 6.10: İş Performansının Pozisyon Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	F	p
İş Performansı	Yönetim	40	24,75	9,95	12,282	,000
	Sevkiyat	26	35,15	3,74		
	Satış	81	32,68	7,93		
	Muhasebe	63	27,25	10,37		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların kişisel iş performansı değerlendirmeleri farklı pozisyonlarda çalışan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (F(2- 207):12,282, p:000<0,05).

Çizelge 6.11: İş Performansının Meslekte Çalışma Süresi Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	F	p
İş Performansı	1 Yıl	54	25,69	10,15	5,215	,002
	2-5 Yıl	72	30,60	9,13		
	6-10 Yıl	45	31,91	7,05		
	11 Yıl Ve Üzeri	39	31,85	10,07		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların kişisel iş performansı değerlendirmeleri farklı süreler boyunca meslekte çalışan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmaktadır (F(2-207):5,215, p:002<0,05).

Çizelge 6.12: İş Performansının Mesleğini İsteyerek Seçme Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	t	p
İş Performansı	Evet	168	29,72	10,01	-	,698
	Hayır	42	30,36	6,96		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların kişisel iş performansı değerlendirmeleri mesleğini isteyerek seçen ve seçmeyen kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (t(210):-,389, p:698>0,05).

Çizelge 6.13: İş Performansının Ailenin Yanında Yaşama Durumu Bazlı Olarak Değerlendirilmesi

		n	x	ss	t	p
İş Performansı	Evet	118	30,02	9,11	,293	,770
	Hayır	92	29,63	9,96		

Tabloda verilen bulgulara göre çalışanların kişisel iş performansı değerlendirmeleri ailesinin yanında yaşayan ve yaşamayan kişiler arasında geçerli düzeyde farklılaşmamaktadır (t(210):293, p:770>0,05).

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda yapılan araştırmalar rekabet avantajı ve hizmet kalitesi gibi değişkenlerin iş tatmini, iş stresi, performans ve işten ayrılma gibi konularda çalışanların davranışlarının üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Bu sebeple çalışanın iş tatminin işten ayrılma niyetine olan etkisi, yaşadığı stresin performansına olan etkisi, performansının iş tatminine olan etkisi ortaya çıktıkça bu konu araştırmacılar için önem arz etmeye başlamıştır. Araştırma yöntemi olarak kullanmış olduğumuz anket verilenin analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgulara yönelik sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

- Regresyon analizi neticesine göre, iş performansının ve iş tatmini alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkilerinin incelenmesi sonucunda, ilk aşamada iş Performansının doğrudan etkisi değerlendirilmiştir ve R2 değeri 0,060 F değeri 13,303 olarak bulunmuştur. İş performansının ($\beta = 0,245$) doğrudan ve pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre H1 doğrulanmış olup, kendi iş performansına yönelik değerlendirmesi iyi olan kişilerin genel işten ayrılma niyeti gösterme eğiliminin arttığı görülmektedir. İkinici aşamada ise iş performansına ek olarak iş tatminin aracı etkisi değerlendirilmiştir ve R2 değeri 0,239 F değeri 21,593 olarak bulunmuştur. İş performansının ($\beta = 0,436$) doğrudan ve pozitif yönde etkisinin olduğu, İçsel tatminin ($\beta = 0,365$) doğrudan ve pozitif yönde etkisinin olduğu, dışsal tatminin ($\beta = -0,758$) doğrudan ve negatif yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre H4, H5, H6 doğrulanmış olup, kendi iş performansına yönelik değerlendirmesi ve içsel tatmini iyi olan kişilerin genel işten ayrılma niyeti gösterme eğiliminin arttığı fakat dışsal tatmini iyi olan kişilerin işten ayrılma niyeti gösterme eğiliminin azaldığı görülmektedir.
- Regresyon analizi neticesine göre, iş performansının ve iş tatmini alt boyutlarının işe devam niyetine etkilerinin incelenmesi sonucunda, ilk aşamada iş performansının doğrudan etkisi değerlendirilmiştir ve R2 değeri 0,113 F değeri 26,462 olarak bulunmuştur. İş performansının ($\beta = 0,336$) doğrudan ve pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre H7 doğrulanmış olup, kendi iş performansına yönelik değerlendirmesi iyi

olan kişilerin genel işe devam niyeti gösterme eğiliminin arttığı görülmektedir. İkinci aşamada ise iş performansına ek olarak iş tatminin aracı etkisi değerlendirilmiştir ve bu ilişki anlamlı olarak bulunmamıştır.

- Regresyon analizi neticesine göre, iş performansının ve iş tatmini alt boyutlarının işten ayrılmaya itilme etkilerinin incelenmesi sonucunda, ilk aşamada iş performansının doğrudan etkisi değerlendirilmiştir ve bu ilişki anlamlı olarak bulunmamıştır. İkinci aşamada ise iş performansına ek olarak iş tatminin aracı etkisi değerlendirilmiştir ve R2 değeri 0,070 F değeri 5,153 olarak bulunmuştur. İçsel tatminin ($\beta = 0,344$) doğrudan ve pozitif yönde etkisinin olduğu, dışsal tatminin ($\beta = -0,536$) doğrudan ve negatif yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre H11, H12 doğrulanmış olup, kendi içsel tatmini iyi olan kişilerin genel işten ayrılmaya itilirken ayrılma niyeti gösterme eğiliminin arttığı fakat dışsal tatmini iyi olan kişilerin işten ayrılmaya itildiği halde niyeti gösterme eğiliminin azaldığı görülmektedir.

7.1 Öneriler

Gelecekteki çalışmalarda hem ölçeklerin seçiminde hem de araştırma kısıtlamalarında belirtilen noktaları dikkate alarak uzun vadeli karşılaştırmalar yapılmalı ve daha sağlıklı sonuçlar vermesi için çalışmalar yapılmalıdır. Uzun süreden beri çalışan çalışanların algılarını incelemek, algılamanın dinamik sürecinde ön plana çıkabilecek değişkenlerin belirlenmesine yardımcı olabilir.

Çalışanların performans algılamaları, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi durumlarda farklılık gösterebilir. Uzun vadeli tatmin ile çalışan araştırmacılar için bir başka yararlar, iş performansının boyutları arasındaki etkileşimin en aza indirgenmesidir. Buna ek olarak, "güven" değişkeninin gelecek araştırmalara eklenmesi, araştırmada tartışılan değişkenler arasındaki açıklayıcı oranı artırabilir, çünkü Türk toplumunda iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti bakımından önem arz etmektedir. Buna ek olarak, araştırmaya nesnel ölçütlerin dahil edilmesi, araştırmanın öznel algılamalar üzerindeki sınırlamasını da reddedecektir. Örneğin, doğrudan üretim miktarı, işten ayrılma oranının kullanılması, işten ayrılma niyeti gibi öznel konseptleri destekleyecektir.

Veri toplama ile ilgili olarak bu çalışma anket ile yürütülmüştür. Niteliksel tekniklerin yanı sıra niceliksel teknikler de gelecekteki çalışmalarda yer alması,

Çalışma modeline dahil edilmeyen değişkenlerin tanımlanmasına ve ilişkilerin daha yakından incelenmesine olanak sağlayabilir.

Son olarak, iř performansının boyutlarıyla ilgili olarak farklılıklar vardır. Farklı işletmeler ve farklı hiyerarşi seviyeleri ile işletme performans boyutlarının ele alınmasının söz konusu ayrışmaya ışık tutabileceği dūřünölmektedir.

KAYNAKLAR

- Agin, Ö.** "İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010
- Akbal, B.** () Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Atılım Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010
- Akşit, A. N.** "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", Türk İdare Dergisi, 2010, Sayı: 31-51
- Akyüz, S.** "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Safranbolu Bölgesindeki Otel ve Konaklardaki Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük, 2015
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G.** İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 2004
- Alexander, J. A., Bloom, J. R. And Nuchols, B. A.** "Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis". *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33 (4), 505-520, 1994
- Alıca, E.** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2008
- Altınöz, M.** Yetenek Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. Ve Torlak, Ö.** "Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi", Beta Yayınları, İstanbul, 2014
- Aslantaş, A.** "Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme", Polis Dergisi, Sayı:39, 2004
- Avcı, N. Ve Küçükusta, D.** Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1, s.33-44, 2009
- Ayan, F.** () "İnsan Kaynakları Yönetimi" Yönetim ve Liderlik Seti. İlya Yayınevi, İzmir: 1.baskı, 2011
- Aydemir, C., Ataol, A.** Gönül İnsan Kaynakları Yönetimi, 2001
- Azaklı, Ö.** Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2011
- Başaran, İ. E.** "Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü", Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000

- Bağcı, Z.** Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, (24), 58-72, 2014
- Bal, H., Bal, Ç. E. Ve Arı, S. G.** “İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma”. üleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (3), 143-1660, 2010
- Balcı, A. ()** Örgütsel Davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000
- Baltaş, Z.** Verimli İş Hayatının Sırrı : Stres, İstanbul : Remzi Kitabevi, 2002
- Barutçugil, İ.** Performans Yönetimi. Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002
- Barutçugil, İ.** Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Aralık 2002
- Barutçugil, İ.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004
- Batılı, S. B.** “Oryantasyon Eğitimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Mevcut Durum Analizi ve Finans Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010
- Bayraktaroğlu, S. (.)** İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2010
- Baysal, C. A. Ve Paksoy, M.** “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (1), 7-15, 1999
- Bilgin, K. U.** Kamu Performans Yönetimi, Ankara: TODİE, 2004
- Bingöl, D.** İnsan Kaynakları Yönetimi (Sekizinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık, 2013
- Bingöl, D.()** İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları, 4.basım, 1998
- BİNGÖL, D.** İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006
- Bozkurt, Ö. Ve Bozkurt, İ.** "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, s.1-18, 2008
- BÜLBÜL, S.** Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, 2016
- Camgöz, S. M. Ve Alpten, İ. N.** 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 13, Sayı:2, 191-212, 2006
- Can, H. Akgün, A., Kavuncubaşı, S. ()** Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2009
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. Ve Yıldırım, S.** Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. (Yedinci Baskı). Ankara: Ekinoks Yayın Dağıtım, 2012
- Cavide, U.** İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, 2.Baskı, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2008

- Cesur, E. E.** () “Performans Değerlendirme & Ücret Yönetimi,”. Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed.: Y. Aktaş ve E. E. Cesur, Bursa: Dora Yayınevi, 155-188, 2015
- Ceylan, A.** İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınevi, 1992
- Çakır, Ö.** “İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2007/1(12), s.117-140
- Çakmak, B.** Biçimsel Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Aras Kargo Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2016
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. Ve Turunç, Ö.** Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:16, S:3, s. 363-401, 2011
- Çekmecilioğlu, H. G.** Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:6 Sayı:2, 23-39, 2005
- Çetin, C., Arslan, M. L.** İnsan Kaynakları Yönetimi Ankara: Beta Yayıncılık, 2000
- Çevik, H. H. Ve Göksu, T.** Türkiye’de Devlet, Toplum ve Polis, Ankara, SeçkinYayıncılık, 2002
- Çiftçi, B.** “Performans Değerlemesi”, İnsan Kaynakları Yönetimi (Ed. Uğur DOLGUN), Bursa: Ekin Kitapevi, 2007
- Davran, D.** Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama. Van, Türkiye: Yüzüncüyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2014
- Demirdağ, Ş. A.** “Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015
- Dereli, B.** Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 59-81, 2005
- Dicle, Ü.** “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması”, ODTÜ İ.İ.B.F. Dergisi, Ankara, 1982
- Dreher, G. F.** “The Role of Performance in the Turnover Process”, Academy of Management Journal, 25, 1, 1982, 137-147
- Durgut, M. A.** İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı, İstanbul, 2009
- Emre, G.** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2016
- Eraslan, E. Ve Algün, O.** () “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt.20, Sayı.1 s.95, 2005

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Ve Erat, S.** Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 17-26, 2004
- Erdoğan, İ.** İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 248, İstanbul, 1991
- Eren, A.** İş Memnuniyeti Boyutları (İşe İlişkin Algılar) İle Personel Devri Arasındaki Kantitatif Analizi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:4, Sayı:18, s. 404-419, 2012
- Eren, E.** Örgütsel Davranış ve yönetim Psikolojisi, Beta Basım-Yayım, İstanbul 2006
- Eren, M. Ş. Ve Titizoğlu, Ö.** Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 4,27, 2014
- Erkut, H.** Süreçlerle Yönetim. İstanbul: Muka Yayıncılık, 1998
- Fındıkçı, İ.** "İnsan Kaynakları Yönetimi", Alfa Aktüel Kitabevi, İstanbul, 2000
- Fındıkçı, İ.** Hizmetkâr Liderlik (2. Baskı), İstanbul, Alfa Basın yayım Dağıtım, 2009
- Finn, R. H. Ve Lee, S. M.** Salary Equity: Its Determinators, Analysis and Correlates, Journal of Applied Psychology, Vol.56, No.4, August 1972
- Fidan, Y.** Özel Sektör ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 47-74, 2011
- Gaertner, S.** Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models, Human Resource Management Review, Vol.9, No.4, 2000
- Geylan, R.** Personel Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996
- Goodman, S. A. Ve Svyantek, D. J.** Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. Journal of Vocational Behavior, 5(2), 1999
- Gök, S.** 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları 1.Baskı, 2006
- Gözler, Ö.** Kötü Yönetici İş Biraktırıyor, 2007
- Greenberg, J. Ve Baron, R. A.** "Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work", Prentice Hall, New Jersey, 2003
- Gügerçin, U.** Çağ Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora, 2015
- Gül, H.** "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Akademik Bakış, Sayı:15, Ekim:1-11, 2008
- Gül, H., Oktay, E. Ve Gökçe, H.** İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış, Sayı:15, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694-528X, 2008

- Güner, M. Ve Ünal, C.** “Konfeksiyon İşletmelerinde İş Gücü Sirkülasyonu”, Tekstil ve Konfeksiyon, S, 2, s. 140-144, 2007
- Gür, D.** Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması. Kütahya, Türkiye: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006
- Gürbüz, S. Ve Bekmezci, M.** “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41 (2), 189-213, 2012
- Gürüz, D. Ve Yaylacı, G. Ö.** İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2004
- Hom, P. W. Ve Griffeth, R. W.** “Structural Equations Modeling Test of A Turnover Theory: Cross-sectional and Longitudinal Analyses”, Journal of Applied Psychology, 76, 1991, 350-366 <http://www.msxlab.org>
- Işığöç, Ö.** Sosyal Diyalog, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2007
- İşcan, Ö. F. Ve Sayın, U.** Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (4), 195-216, 2010
- İşçi, E.** “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2010
- Kale, E.** Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. International Journal of Economic and Administrative Studies, 103-119, 2015
- Karabağ, S. F.** İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmedeki Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003
- Karakaya, A. Ve Ay, F.A.** Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:31,No:1 55-67, 2007
- Kaya, N.** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. İstanbul, Türkiye: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013
- Kaynak, T.** İnsan Kaynakları Planlaması, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul, 1998
- Kesen, M.** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü; Gebze, 2011
- Keskin, B.** Çalışanların Performanslarını Artırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, 2008
- Kırbaş, İ.** "Performans Yönetimi Sistemi, 2014
- Koçel, T.** "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları, İstanbul, 1998

- Koçel, T.** "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları, İstanbul, 2003
- Koçel, T.** "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları, İstanbul, 2015
- Köroğlu, Ö.** İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Balıkesir, 2011 Milli Eğitim Vakfı, 2004
- Mobley, W. H.** Some Unanswered Questions in Turnover With Withdrawn Research, The Academy of Management Review, Vol.7, No.1, January 1982
- Oberg, W.** "Make Performance Appraisal Relevant", Harvard Business Review, Cilt: 50, Sayı: 1, (Ocak-Şubat), 1972, 61-68
- Odom, R. Y., Boxx, R., Ve Dunn, M. G.** Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion. Public Productivity & Management Review, 157-169, 1990
- Okakın, N. Ve Şakar, M.** İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı, Ankara: Yaklaşım Yayıncılık, 2011
- Onay, M. Ve Ergüden, S.** Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğe Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:3, Sayı:2 ISSN:1309-8039, 2011
- Onay, M. Ve Kılıcı, Ş.** İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, s.363-372, 2011
- Ongori, H.** "A Review Of The Literature On Employee Turnover", African Journal Of Business Management, June, pp,49-54, 2007
- Ölçer, F.** Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:25, s.1-26, 2005
- Örücü, E. Ve Kanbur, A.** Örgütsel - Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 15, Sayı:1, s.85-97, 2008
- Örücü, E.** Modern İşletmecilik. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007
- Özdevecioğlu, M.** Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. Amme İdaresi Dergisi, Cilt:37, Sayı:4, s.97-115, 2004
- Özel, M.** İslam geleneğinden Çağdaş Dünyaya Etkici Yönetici, İz Yayıncılık, İstanbul, 1998
- Özgen, M. H. Ve Özgen, H.** "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma". Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19 (1), 1-19, 2010
- Özkalp, E. Ve Kirel, Ç.** Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2003
- Öztürk, Z. Ve Dündar, H.** Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, s.57-67, 2003

- Öztürk, M. H.** Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, 2014
- Öztürk, Y.** “Türkiye’ye Gelen Turistlerin Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama”, Turizmde Vizyon, Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği Dergisi, 1(2): 23-27, 2001
- Palmer, M. J.** How to Plan and Conduct Productive Performance Appraisals, Apex Leadership, 1993
- Payam, Y.** 360 Derece Değerlendirme, 2002
- Polatçı, S.** Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teskilatında Bir Arastırma. Ege Academic Review, 14(1), 115-124, 2014
- Poyraz, K. Ve Kama, B.** “Algılanan İş Güvencesinin, İş tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt, 13, Sayı, 2, s. 143-164, 2008
- Rusbult, C. Ve Diğerleri.** Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction, Academy of Management Journal, Vol.31, No.3, September 1988
- Sabuncuoğlu, E. T.** “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış, 7(2): 613-628, 2007
- Sabuncuoğlu, Z.** İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000
- Sabuncuoğlu, Z.** İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013
- Saklan, A.** Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama. Konya, Türkiye: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010
- Sanderson, P. A.** “The relationships Between Empowerment And Turnover İntention İn A Structured Environment: An Assessment Of The Navy’s Medical Service Corps, Regent University. School Of Leadership Studies, 2003
- Sat, S.** Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alan ya da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2011
- Schneider, B. Ve Alderfer, C. P.** "Three Studies Of Measures of Need Satisfaction in Organizations", Administrative Science Quarterly, 489-505, 1973
- Scott C. R. Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S. P. And Morgan, D.** The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave : A Multimethodological Exploration. Management Communication Quarterly. 12: 400 - 435., 1999

- Slattery, J. P., Selverajan, T.T. R.** “Antecedent to Temporary Employee’s Turnover Intention”, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol,12, No,1, s. 53-66, 2005
- Sahin, F.** Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. Ege Akademik Bakış, Cilt: 11, Sayı:2, s.277- 278, 2011
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. Ve Çelik. A.** Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya, Adım Matbaacılık ve Ofset, 2011
- Şimşek, M.Ş.** İş Hayatında Mükemmellik, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004
- Tanova, C.** 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Avrupa’da Gönüllü İşten Ayrılma: Ayrılma Kolaylığı ve İstekliliği, Davranış Niyeti ve İş İle İç İçe Olmanın (Job Embeddedness) Etkileri, 2527 Mayıs, Sakarya, 2007
- Tanrıöver, U.** The Effects of Learning Organization Climate and Self Directed Learning on Job Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2005
- Taymaz, H.** Teftiş: Kavramlar-İlkeler-Yöntemler, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 1997
- Tett, R. P. Ve Meyer, J. P.** “Job Satisfaction Organizational Commitment Turnover Intention, and Turnover, Path Analyses Based on Metaanalytic Findings”, Personnel Psychology, Vol,46, Iss, 2, s.259-293, 1993
- Tikici, M.** "Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler", Nobel Yayınları, Ankara, 2005
- Tınaz, P.** "Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar", Beta Yayınları, İstanbul, 2013
- Tortop, N., Aykaç, B., İşbir, E.G., Ve Diğerleri,** İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2010
- Turunç, Ö. Ve Çelik, M.** Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma ve İş Performansına Etkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:3, s. 163-181, 2010
- Turunç, Ö. Ve Kabak, M.** Değişen Çalışma Yaşamında Motivasyon Faktör Önceliklerinin Analitik Hiyerarşi yöntemiyle (AHY) Belirlenmesi. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:34, s.315-337, 2009
- Turunç, Ö. Ve Çelik, M.** “İş Tatmini -Kişi Örgüt Uyumu ve Amire Güven- Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:14, Sayı:2, s.69- 78, 2012
- Tutar, H. Ve Altınöz, M.** Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65-2, s. 195-218, 2013

- Türk, F.** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, 2016
- Türk, M. S.** Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007
- Tütüncü, Ö. Ve Demir, M.** Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, s. 146-169, 2003
- Tüzuner, L.** İnsan Kaynakları Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2014
- Urhan, S.** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması. Denizli, Türkiye: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2014
- Uyargil, C. ()** İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008
- Ünsar, A.S.** Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Akademik Bakış Dergisi. Sayı:25, s.1-15, 2011
- Van Dick, R., Vvagner, U. Stellmacher, J.** “The Utility of A Broader Conceptualization Organizational Identification: VWhich Aspect Really Matter?”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 2004, 171-191
- Vandenberg, R. J., Self, R. M. Seo, J. H.** “A Critical Examination of the Internalization, Identification and Compliance Commitment Measures”, Journal of Management, 20, 1, 1994, 123-140
- Woods, R.H. ()** Human Resources Management America, American Hotel and Motel Association. Educational Institute, 1997
- Wotruba, T., Brodie, S.Ve Stanworth, J.** Differences in Turnover Predictors between Multilevel and Single Level Direct Selling Organizations, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol.15, No.1, 2005 www.koniks.com
- YANG, J.T. Ve ROC, T.** “Effect Of Newcomer Socialisation On Organisational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Intention In The Hotel Industry”, The Service Industries Journal, Vol, 28, No, 4, Mayıs, s. 429-443, 2008
- Yazıcıoğlu, İ.** Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. Bilig*Güz 2010*Sayı:55, s.243-264
- Yazıcıoğlu, Y. Ve Erdoğan, S.** Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık, 2004
- Yelboğa, A.** Örgütsel Adalet ile İş Doyumu Arasındaki İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Ege Akademik Bakış, 171-182, 2012
- Yenice, E.** “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkileri”, Sayıştay Dergisi, Sayı:61, Ankara, 2006

- Yılmaz, B. Ve Halıcı, A.** İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:2 Sayı:4, s.93-108, 2010
- Yüksel, İ.** İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, Doğu Üniversitesi Dergisi 6 (2), s.291-306, 2005
- Yürümezoğlu, A. H.** Kanıta Dayalı Hemşirelik Yönetimi Uygulamalarının Hemşire İş Doyumu Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2012
- Yürür, S. Ve Ünlü, O.** “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi”, Cilt, 13, Sayı, 2, s. 81-104, 2011
- Zeffane, R. M.** “Understanding Employee Turnover: The Need For A Contingency Approach” International Journal of Manpower, Vol, 15, No, 9/10, s.22-37

İnternet Kaynakları:

“Devlet Memurları Kanunu” 23.07.1965 tarih ve 12056 Sayılı Resmi Gazete.
http://www.memurlar.net/common/news/documents/13271/657_3042015.htm
İndirme Tarihi: 29.10.2015 (örnek)

EKLER

Ek1 Anket

Ek2 Etik Kurul Raporu

Ek1 Anket

19.06.2017

Form GÜ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Bu işyerinde çalışıyor olmama rağmen, alternatif iş için başvuru yapıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mümkün olan en kısa zamanda işten ayrılmayı düşünüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Her ne olursa olsun işten ayrılmakta istekliyim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşten ayrılma konusunda isteksizim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mümkün oldukça işten ayrılmayı düşünmüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bana kötü davranan kişiler işten ayrılırsa, ben işimde kalmayı düşünebilirim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek yıl büyük olasılıkla farklı bir sektörde yeni iş arayacağım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimi sevmeme rağmen işten ayrılmayı düşünüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş yerinden ayrılmak istememe rağmen yöneticilerim tarafından işten ayrılmaya itiliyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş yerinden ayrılmak istememe rağmen iş arkadaşları tarafından işten ayrılmaya itiliyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Powered by
 Google Forms

<https://docs.google.com/forms/d/1MRtGyumuod4o0Bc11eSziT-1eViXBQoTCT1gg4gusM/edit>

6/6

12. *

Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimden ayrılmayı düşünmüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şu an çalıştığım işten daha ideal bir işte çalışmayı tercih ederim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buraya başladığımdan beri iş değiştime hakkında ciddi düşüncelerim oldu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emekli oluncaya kadar bu işte çalışmayı düşünüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek yıl içerisinde başka iş aramayı ciddi bir şekilde düşünüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şu andaki işimden sıkı sık ayrılmayı düşünüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek yıl büyük ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek 3 yıl içerisinde büyük olasılıkla iş aramaya başlayacağım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şu an çalıştığım işten, daha cazip bir iş bulursam hemen ayrılırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariyerimi, bu işyerinde devam ettirmeyi tercih ederim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yeniden seçme şansım olsa, bu kurum yerine başka istemem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. *

Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Ne Memnunum Ne Memnun Değilim	Memnunum	Çok Memnunum
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arasına değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toplumda "şanslı bir kişi" olma şansını vermesi bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabile şansım olması bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Başkaları için bir şeyler yapabile olanağını bana vermesi bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabile şansım olması bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Görev aldığınız birim *

8. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Evet
 Hayır

9. Ailenizin yanında mı yaşıyorsunuz *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Evet
 Hayır

10. Başlıksız Soru *

Her satırda yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İşimle ilgili olan her görevde uzmanlığımı gösteririm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üzerimdeki sorumluluktan daha fazlasını üstlenebilirim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daha üst bir pozisyon için kendimi yeterli görüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimle ilgili tüm gereklilikleri yerine getiririm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verilen her görevle ustalıkla başa çıkarım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verilen her görevi tam zamanında tamamlarım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimle ilgili olan hedeflerin tamamına ulaşıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verilen her görevi istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Zorunlu

1. Cinsiyet *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Kadın
 Erkek

2. Yaş *

3. Medeni Durum *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Bekar
 Evli
 Boşanmış
 Eşi Vefat Etmiş

4. Eğitim Durumu *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- İlköğretim Mezunu
 Lise Mezunu
 Ön Lisans Mezunu
 Lisans Mezunu
 Yüksek Lisans Mezunu
 Doktora Mezunu

5. Çalıştığınız pozisyon *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Yönetim
 Satış
 Sevkiyat
 Muhasebe
 Finans
 Müşteri Hizmetleri
 Diğer: _____

6. Meslekte çalışma süreniz *

Ek2 Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 04/08/2017-4826



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-4826
Konu : Gunay HEYBATZADE'nin Etik Onay
Hk.

04/08/2017

Sayın Gunay HEYBATZADE

Enstitümüz Y1412.190016 numaralı İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Gunay HEYBATZADE'nin "İŞ PERFORMANSI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: ŞİRKET ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması gereği "Eleks Dış Ticaret A.Ş" ile ilgili anketi 06.07.2017 tarih ve 2017/13 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.
Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU
Müdür V.



Evrak Doğrulama İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEL90DJV>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ



Kişisel Bilgiler

Ad Soyad : GÜNAY HEYBETZADE
Doğum Tarihi : 14.04.1993
Doğum Yeri : BAKÜ/AZERBAYCAN
Medeni Durumu : BEKAR

İletişim Bilgileri

Adres : Siyavuşpaşa mahallesi, Şebboy sok.
No: 17/18, Bahçelievler/İstanbul
Cep : 05061412038
E-Posta : gunay.heybetzade@gmail.com

Eğitim Bilgileri

2014-2019 : Yüksek Lisans – İstanbul Aydın Üniversitesi
2010-2014 : Üniversite – Bakü Slavyan Üniversitesi
1999-2010 : Lise – Şah İsmail Xetai adına 48 no-lu orta okul

İş Deneyimi

2016 : Elginkan Holding – ECA –İhracat uzmanı (İstanbul)
2015-2016 : YDS English Line – İngilizce öğretmeni (İstanbul)
2012-2013 : “İMAN” çeviri merkezi – çevirmen (Azerbaycan)

Seminerler ve Kurslar

2014 : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Yönetim Teknikleri (İstanbul)
2014 : Kariyer ve İletişim Yönetimi (İstanbul)
2013 : Yunus Emre Türk Kultur Merkezi Azerbaycan → TYS (Azerbaycan)
2012-2013 : Azerbaycan Genclik Medeniyet ve Elm evi → Liderlik (Azerbaycan)

Yabancı Dil

İngilizce: İleri
Rusca: Orta
Azerice: İleri
Türkçe: İleri

Ek Bilgiler

Ehliyet: B Sınıfı
SAP Windows XP Windows MS Office Word MS Office Excel Ms Office
PowerPoint